نموذج ترخيص

أنا الطالب : ناصر منصور مانع العجمي أمنح الجامعة الأردنية و / أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراة المقدمة من قبلي وعنوانها.

استراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت.

وذلك لغايات البحث العلمي و/ أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و/ أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: ناصر العجمي

التوقيع:

التاريخ: ٤/٢/٢٠١٨

إستراتيجية أدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت

إعداد

ناصر منصور مانع ناصر العجمي

المشرف

الأستاذ الدكتور عبدالفتاح صالح خليفات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة فلسفة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول، 2017

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة بعنوان: (إستراتيجية أدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت)

وأجيزت بتاريخ : 24 / 12 /2017م

اعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الاستاذ الدكتور / عبدالفتاح صالح خليفات،مشرفاً أستاذ– الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور / بسام مصطفى العمري، عضواً أستاذ - الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور /خالد علي السرحان ، عضواً أستاذ – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور /صالح ناصر عليمات ، عضواً خارجياً أستاذ – الإدارة التربوية / جامعة اليرموك	....

الإهداء

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع إلى

من جُعلت الجنة تحت أقدامها ورهن رضاها، سهرت الليالي ترعاني وتشد أزري لتراني نبتة يانعة في زرعها الدائم، إلى من عاشت معاناتي بكل لحظاتها، إلى أغلى إنسانه

والدتي

الإنسان الذي عجزت البحث في قواميس الكون عن عبارات تكافئ قدره وتجزيه حقه

والدي

من تجمعني بهم ذكريات الطفولة الجميلة، أحب الأشخاص إلى قلبي

أخوتي

إلى الإنسانة التي وقفت بجانبي في كل لحظة من لحظات دراستي

زوجتي

إلى قرة عيني وسبب سعادتي

اولادي

الباحث

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى الذي أفاض علي بنعمته وكرمه الكبير، وأعطاني القوة والسداد لإكمال هذا الجهد في وضع لبنة جديدة في الصرح العلمي التربوي، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الرسول الكريم وعلى آله وصحبه والعلماء من هذه الأمة أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبدالفتاح خليفات لتفضله بالموافقة على الإشراف على أطروحتي هذه، ولما قدمه لي من دعم مستمر وتوجيهات كان لها الأثر الواضح في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وكان نعم الأخ الكبير والمعلم الصادق.

وشكري واحترامي كذلك لأعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ الدكتور بسام العمري والأستاذ الدكتور خالد السرحان والأستاذ الدكتور صالح العليمات لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة، ولمقترحاتهم التي قدموها لإنجاز هذا الجهد على أكمل وجه.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

إستراتيجية أدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت

إعداد

ناصر منصور العجمي

المشرف

الأستاذ الدكتور عبدالفتاح خليفات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية أدارية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت.وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية والبالغ عددهم (2863) عضوًا، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية وقد بلغ عددها (320) عضوا من مؤسسات التعليم العالي التدريسية.

حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، مكونة من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء

أشارت نتائج دراسة الى واقع تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، أظهرت النتائج أن الجامعات الكويتية تطبق معايير التميز حسب معايير بالدريج بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج قام الباحث ببناء إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لمعايير التميز حسب معايير بالدريج، وتم التأكد من درجة ملاءمتها من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين.وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، ومن أهممها نشر ثقافة الجودة والتميز حسب بالدريج لدى أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب في الجامعات الكويتية والعمل على وضع برامج تدريبية تختص بالجودة والتميز لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في الجامعات الكويتية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، معايير بالدريج، معايير التميز

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تمثل الجامعات محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقي الاجتماعي، ويقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية، وترقية المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمية، ودفع الكفاءات العلمية الى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع وعلى العالم بالآمال المنشودة، مما يستدعي عمليات التقويم المستمر والموضوعي والواقعي لكل من يعمل في الجامعة.

ويضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه التنموية الحيوية ليس بالتركيز على فعالية هذه المؤسسات وكفاءتها فقط، وإنما بالتركيز على عدالتها وابتكارها أيضاً، ودرجة مناسبة لبرامجها وخدماتها لتوقعات المستفيدين منها وطموحاتهم الواقعية لهذه الخدمات، فالتغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات المختلفة، والتعليم العالي مثله كأي نسق نظامي، ليس إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام السائد في المجتمعات، وليس من المستغرب أن يعاني التعليم العالي العربي من مشكلات كبيرة؛ حيث تواجه مؤسساته تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساسا له، ويستند الى تقنيات عالية التقدم والتفوق والإبداع، الأمر الذي لا يدع مجالا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها، ولقد أصبح معلوما أن وجود الجامعة يقترن بوجود ثلاثة أمور مهمة وهي الفكر، والعلم، والحضارة، وهذه المفاهيم مترابطة وتكمل بعضها بعضا، وأن للجامعة رسالة وأهدافا محددة هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف العامة لا تختلف باختلاف الزمان والمكان (بركات،2009).

ومن هنا فقد ظهر الاهتمام بضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية من خلال النظر إلى التعليم بوصفه سلعة كبقية السلع إذ لا بد له أن ينافس، وأن يسعى لإرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل مستوى تعليمي يؤهلهم للتميز والإبداع، وأولياء الأمور يتطلعون لأفضل تعليم لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (الخضير،2001).

ولقد أشار المزروع (2010) إن التميز الذي تنشده كافة المؤسسات هو محصلة لما تبذله من خلال أنشطتها كافة من جهد منظمي يسعى للتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تنصب كلها في طريق واحد هو تحقيق الأداء المتميز، وقد جاءت معايير بالدريج التي تؤكد على التمييز في الاداء، إذ تنبع هذه المعايير بالدرجة الأولى من فكرة إدارة الجودة الشاملة وهي مدخل منهجي

منظم للتعامل مع التميز في جميع أنشطة المؤسسة وفعاليتها لإعادة التفكير باتجاه تطويرها لكي تزداد فرص تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا من أول مرة بكفاءة واقتدار وصولا إلى نتائج أداء متميز تنعكس نتائجه الايجابية في تحسين خدمات المؤسسة وما تقدمه ممن خدمة للجهات المستفيدة، وتحقيق رضا المنتفعين من المؤسسة عن جودة الخدمة المقدمة، حيث يعد السعي لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، فقد أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، فخلال السنوات الماضية واجهت لمنظمات تحديا كبيرا في إدارة عملياتها نتيجة ازدياد طلبات العملاء وتعقد المنافسة وازدياد سرعة التغير التكنولوجي واختلاف احتياجات العالمين وتوقعاتهم مما دفع تلك المنظمات إلى استحداث أنماط وأساليب إدارية لمواجهة تلك التغيرات منها استخدام إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وغيرها.

وتشير التطورات الحديثة للتنظيمات سواء تلك الهادفة إلى تحقيق الربح أو تقديم الخدمات إلى أهمية التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة، لما لها من أهمية قصوى في توفير الوقت والجهد، وتحسن المخرجات، وتحقيق الميزة التنافسية، التي تعالت الدعوات في الكويت لتحقيقها، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، بسبب الانفتاح العالمي والعولمة والسوق المفتوح واحتدام المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي الوطنية والإقليمية والعالمية.

ولتحقيق التميز في تلك المؤسسات فإنه ينبغي على المنظمات العمل على مساندة الإصلاحات، والتحسينات التنظيمية، وإنتاج المزيد من التغيير، وتمكين العاملين من التصرف والحركة تجاه الرؤية المستقبلية، وتوصيل الرؤية التنافسية لجميع فئات المنظمة ومستوياتها، وبناء الشعور بالوعي بأهمية التحول، وإيجاد مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية والتنافسية، وتأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية والعولمة (جلدة، 2009).

واكد العجمي (2010) أن مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى التميز يجب أن تحدد مزاياها وعيوبها، ومزايا وعيوب المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وثم حصر الجوانب التي تجعل المنافسة في صالحها، وثم توجه تخطيطها، وتنظم أهدافها واستراتيجياتها لدعم هذه الجوانب، ولا بد من وجود قائد يؤمن بالتغيير، وذو نظرة عميقة وبعيده، يمكنه من خلالها دفع المؤسسة الجامعية ومساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية، ومواكبة التطورات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة (العجمي، 2010).

ولقد أشار أجياف Ajaif)،(2008 أن التميز عبارة عن أسلوب للحياةيمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007).

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة،مثل:معايير بالدريج في أمريكا Baldrige Standards، وجائزة ديمنج فى اليابان Deming Awards،وظهرت مراكز التميز والجودة،ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهنيAccreditation، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة،وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة،والكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي فى الكثير من الدول الغربية (محمد، 2005).

وقد وضع بالدريج معايير سبعة تستخدم في قياس مستوى الجودة والتميز بالمنظمات وهو ما يطلق عليه جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والتي تقدمها الحكومة الأمريكية لتشجيع المنظمات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويتكون قياس بالدريج من سبعة عناصر رئيسية للمقارنة يتفرع من كل عدد منها عدد آخر من العناصر الفرعية التي يبلغ مجموعها (32) عنصراً موزعة على مقياس من (1000) نقطة تسهم في تحديد مستوى اهتمام وتطبيق المنظمات لمفهوم الجودة الشاملة وبالتالي توجهها نحو التميز(Badrige.etal,2006).

وتتمثل العناصر الرئيسية في العناصر الآتية: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء (Tummala, Tang,1996).

وسيتم في هذه الدراسة التركيز على تطبيق معايير بالدريج لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، إذ تعد المعايير الإستراتيجية للتميز في الأداء لبالدريج أحد معايير النجاح في مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات على مختلف أشكالها، وخاصة المؤسسات التعليمية كونها تحقق نتائج مستدامة في بيئة تتسم بالتحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما تقدم ونظرًا لأهمية الجودة الشاملة بشكل عام وأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسات بشكل خاص، جاءت الدراسة الحالية لاقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

مشكلة الدراسة

لقد اهتمت الكويت اهتمامًا كبيرًا بالتعليم بصورة عامة وبالتعليم العالي بصورة خاصة إيمانًا منها بالدور الذي يؤديه التعليم العالي في تقديم الخبرات والكفاءات اللازمة للنهوض بالأمة وترسيخ جذور النهضة الشاملة، وحماية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، من خلال منح شهادة اعتماد وضبط الجودة لبرامجها التعليمية والتخصصية، وضمان حق المستثمرين والمستفيدين من برامج التعليم العالي، وتحقيق التنافسية والنوعية العالية ذات الجودة لمخرجات التعليم العالي وفق المعايير العالمية (وزارة التعليم العالي الكويتية، 2015).

حيث تُعد التنافسية بين المؤسسات المختلفة أهم دوافع تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، والتي تدفع بعضها إلى تبني خطط فعالية لتحسين منتجاتها، والاهتمام بأساليب التخطيط الاستراتيجي الكفيلة بتحقيق منتجات متميزة، مما يؤهلها للتنافس والتقدم على المؤسسات التي تقدم ذات خدماتها، وهذا بالضرورة يؤدي إلى كسب رضا الزبائن، ويشيع سمعة المؤسسة، ويحقق ميزة تنافسية (Kulig & Lisieki،Ski، 2003).

وفي ضوء نتائج الدراسات العالمية التي أكدت على وجود قصور في تحقيق التميز لدى العديد من مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة هوانغ ولي (Huang & Lee، 2012) والتي أظهرت نتائجها تدني مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهنية في تايوان، وفي ضوء توصية العديد من الدراسات بضرورة تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة ماير (Meyer،2010) والتي أكدت على ضرورة إعادة النظر بالسياسات المعمول بها، وتفعيل استخدام التكنولوجيات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز المؤسسي.لاحظ الباحث أن مؤسسات التعليم العالي الكويتي تواجه مشكلات تحد من تحقيق التميز المؤسسي مقارنة مع الجامعات العربية والعالمية، إذ أن الكثير من الطلبة يتجهون خارج دولة الكويت للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي في دول عربية وأجنبية،جاءت الدراسة الحالية لاقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص؟

3. ما الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت ؟
4. ما درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع تطبيق معايير التميز حسب بالدريج في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- اقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النتائج التي يُنتظر أن تسفر عنها، ودرجة تأثير هذه النتائج في القائمين على التعليم العالي في الكويت، وتأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية وكالآتي:

الأهمية النظرية

- ستسهم هذه الدراسة في اقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهم من الفئات الميدانية الأكثر تفاعلًا في مؤسسات التعليم العالي.
- إثراء الجانب النظري المتعلق باستخدام معايير بالدريج لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، إذ يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- عدم وجود دراسات – على قدر اطلاع الباحث- هدفت اقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت .

الأهمية العملية

- يُؤمَّل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الكويتية بتقديم إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب معاييربالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، بحيث تكون عونًا لهم في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية.

- يؤمل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية لصناع القرار والقائمين على رعاية مؤسسات التعليم العالي حول واقع تطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي.

- يؤمَّل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بالمعايير وبالذات معايير بالدريج، والتميز.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات وتاليًا تعريفًا بها:

الإستراتيجية: ويقصد بها: خطة تتضمن السياسات والأهداف، بالإضافة إلى سلسلة الأحداث (العمليات) الرئيسية في المؤسسة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل ومن خلالها يتم استخدام كافة الإمكانات والوسائل بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة (شحاتة والنجار، 2003).

أما إجرائياً فهي مجموعة من الإجراءات المنظمة تهدف إلى تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وستقاسمن خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

معايير التميز

التميز فلسفة إدارية، تقوم على تركيز الجهد وتوجيه الطاقات لتقديم منتجات وخدمات بأقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل تكلفة ووقت (Papulova،2006).

أما معايير التميز فهي مستويات الحكم على أهمية أو قيمة مخرج من المخرجات سواء كانت سلعة أو خدمة مثل معايير الأداء أو معايير القيادة، أو معايير الجودة والمعيار هو مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها للحكم على الأشياء (عقل، 2005: 10).

بالدريج

هومالكولم بالدريج عالم أمريكي عمل وزيرا للتجارة الأمريكية في عهد الرئيس الأمريكي السابق رونالدريجان، دعم مشروع الجائزة وتوفي قبل إعلانها وسميت باسمه مسئولية إدارة

الجائزة ووضع المعايير .National Institute of Standards and Technology
(NIST)ويتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (Tummala،Tang ،1996).

معايير بالدريج :

مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والمتمثلة في :القيادة الإدارية – جمع المعلومات وتحليلها –التخطيط الاستراتيجي للجودة – إدارة وتنمية الموارد البشرية – تأكيد الجودة– نتائج تأكيد الجودة – رضا العميل (Badri،2006).

حدود الدراسة ومحدداتها

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016- 2017.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس العاملون في مؤسسات التعليم العالي للعام الدراسي 2017/2016.

الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العلي الكويتي

محددات الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والمجتمع الذي سحبت من العينة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة لمعيار بالدريج للتميز والتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، وتكون هذا الفصل من جزأين: الجزء الأول تناول الأدب النظري، أمّا الجزء الثاني تناول الدراسات السابقة.

أولاً: الادب النظري

معيار بالدريج للتميز

يعتبر مالكولم بالدريج أحد وزراء التجارة الأمريكيين و من رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين، و الذي خصصت جائزة باسمه و تم إقراراها بشكل قانوني عام ١٩٨٧م في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" حيث تمنح الجائزة للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق المعايير النموذجية، وهدفت الجائزة إلى دعم وتشجيع ومساعدة الشركات الى الارتقاء وتحسين وتطوير برامجها في إدارة الجودة، وتطوير معايير القيادة التي تؤدي الالتزام بها لتحسين الجودة، وتعزيز استراتيجياتها،ويتم الاشراف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية وقد قامت بعض الشركات البريطانية باستخدام معايير بالدريج، كإطار لقياس وتقييم الجهود المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها. وتشتمل الجائزة على إطار عام يبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها، وللجائزة ثلاث مستويات المستوى الأولى: للشركات الصناعية الكبيرة، والمستوى الثانية: للشركات الخدمية الكبيرة، والمستوى الثالث: للمنظمات الصغيرة، ولكي تتمكن الشركات من الترشح للجائزة يجب أن يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية وأن تقدم طلباتّ تتكون من ٧٥ صفحة تضم جميع البيانات والمعلومات والتفاصيل عنها، وقد هدف بالدريج من وراء جائزته إلى تحقيق ما يلي(الهلالات، 2012)

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع

- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

- تحديد طرق تحقيق الجودة.

- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

- عمل دعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

وتقوم لجان من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة بتحديد الشركة الفائزة خلال المنافسة، حيث تقوم اللجان بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط والشركات التي تحصل على أكبر عدد من النقاط هي التي تفوز. ومن الشركات التي فازت بجائزة بالدريج شركة موتورولا عام ١٩٨٧م وشركة وستنجهاوس عام ١٩٨٨م، وشركة IBM عام ١٩٩٠م (عباس، 2004).

ولقد أسست الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن استهداف الآتي:

- تعميق الاهتمام بمعايير الجودة بوصفها احد العناصر المهمة في المنافسة .
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- المشاركة في البيانات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية .
- محاكاة الجهود التي تبذل لتحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .
- تأشير الانجازات المتميّزة في مجال الجودة .

خلال السنة يتم منح ثلاث جوائز لكل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل))، وفي السنوات السابقة تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة والتي تشمل التعليم والخدمات الصحية .

تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، وتستغرق الشركة من 8 الى 10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تعاون مجموعة جهات تعمل داخل الشركة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الإتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بهدف تحديد مستويات نجاح تلك الجهة، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة حيث تعتبر الدرجة العليا للجائزة موزعة على

سبعة متطلبات أساسية و ثمان وعشرون متطلب فرعي موزعة على كالآتي (عيدوحسام، 2004):

1. القيادة (90 نقطة) : اختبار الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على العميل وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري وتتضمن كيفية عنونة المسؤوليات العامة للشركة والمواطنة التنظيمية Citizenship، وينقسم إلى المتطلبات الفرعية التالية :

- قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة) .
- نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة) .
- المسؤولية العامة ومواطنة الشركة (20 نقطة) .

2. المعلومات والتحليل (75 نقطة): اختبار المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميّز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي، كما يرتبط بالتأكد من دقة تلك البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على العميل، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية، ويضم :

- إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) .
- المقارنات التنافسية والمقارنة المرجعية (15 نقطة) .
- تحليل واستخدام البيانات على مستوى الشركة (40 نقطة) .

3. التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة): اختبار عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب امرين هما التطوير الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة .

4. إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة): اختبار كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، واختبار جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تدعم الأداء المتميّز، والمشاركة الكاملة والنمو الشخصي ويضم أربعة بنود فرعية هي:

- تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة) .
- نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة) .

- تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة) .
- رضا العاملين Well-Being (25 نقطة) .

5. إدارة العمليات (140 نقطة): اختبار القضايا الأساسية في إدارة العمليات و منها تصميم عمليات التركيز على العميل، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسة وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى ويضم:

- تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة) .
- إدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة) .
- إدارة العمليات: الخدمات الساندة (30 نقطة) .
- إدارة أداء المجهز (30 نقطة) .

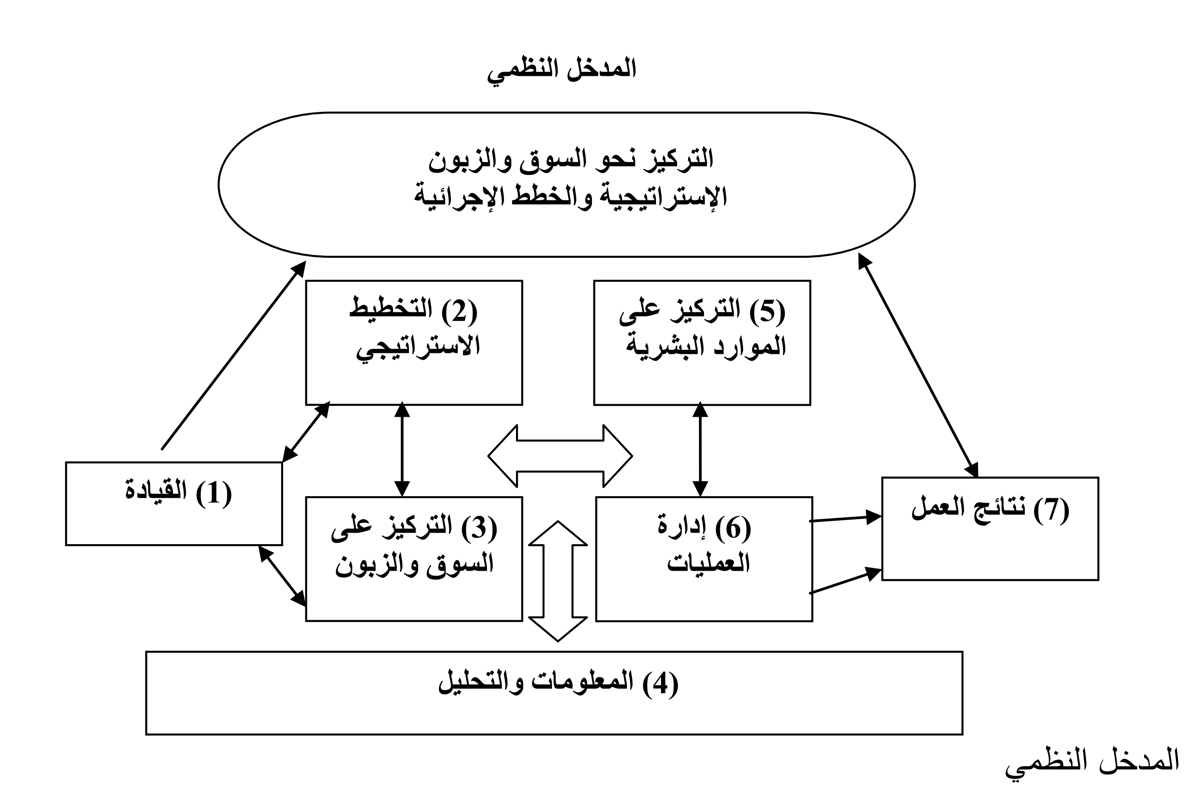
6. نتائج العمل (250 نقطة): اختبار أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز ومؤشرات الأداء الأخرى وفقا للمنافسين ويضم المتطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة والنتائج المالية والعمليات للشركة (130 نقطة) ونتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

7. التركيز على العميل ورضا العميل (250 نقطة): اختبار أنظمة الشركة للتعلّم من العميل وبناء وإدامة العلاقات معه، واختبار مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا العميل، الحصة السوقية ونقاط مدى رضا العميل لدى المنافسين، ويحوي البنود الفرعية الخمسة الآتية :

- المعرفة بالعميل والسوق (30 نقطة) .
- إدارة العلاقة مع العميل (30 نقطة) .
- محددات رضا العميل (30 نقطة) .
- نتائج رضا العميل (100 نقطة) .
- مقارنات رضا العميل (60 نقطة) .

ولكي تتمكن الشركة من التنافس مع الشركات الآخرى في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن الشركات المؤهلة والتي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته الشركات تراوح بين 800 و 850 (نوفل، 1999).

تستلم جميع الشركات المتقدمة للجائزة تقرير يصف ما توصلت إليه اللجنة حول اختبارات قوة الشركة ومجالات التحسين المتوفرة، ويعتمد بعضها على معايير الجائزة في تصميم نظم لتقييم جودة المجهزين، كما أن شركات مثل Cummins Engine، Motorola، Pacific Bell، Alcatel وHoneywell تستخدم الإصدار المعدّل للجائزة لإعداد دراسات معمّقة عن انظمة الجودة لدى مجهزيها الرئيسيين.كما في الشكل التالي:

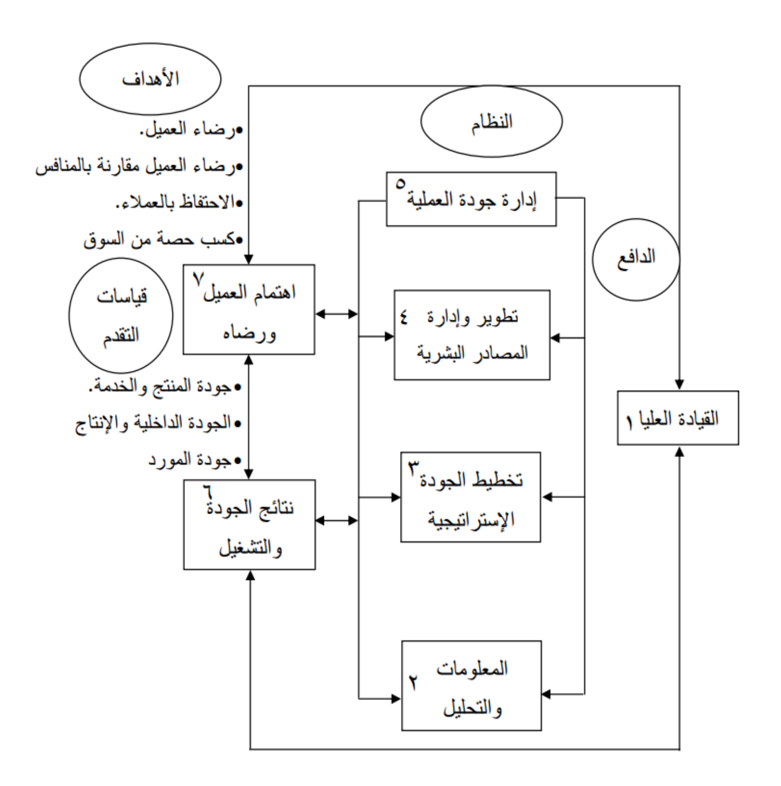


المدخل النظمي

تشير (جمعية المشاركة في العمل الاجتماعي) من خلال موقع الجائزة أن الفرق بين جائزة بالدريج وآيزو ٩٠٠٠ يتمثل في أن جائزة بالدريج أنشأها الكونجرس الأمريكي عام ١٩٨٧م، لتعزيز المنافسة الأمريكية، ويعمل برنامج الجودة على رفع الوعي بالجودة، كما تركز الجائزة بالدريج على النتائج والتطوير المستمر وتقديم إطار عملي في التصميم والتقييم لعملية إدارة كل العمليات داخل المؤسسة، أما جائزة آيزو ٩٠٠٠ فتحتوي على خمسة معايير دولية ونشرت عام ١٩٨٧م من خلال المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization التسجيل في نظام آيزو ٩٠٠٠ فإنه يحدد ما إذا كانت الشركة تتوافق مع نظام الجودة أم لا، كما أن التسجيل في آيزو ٩٠٠٠ يغطي ما لا يقل عن ١٠ %من معايير الجودة في جائزة بالدريج (الهلالات، 2012).

الاطار العملي لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

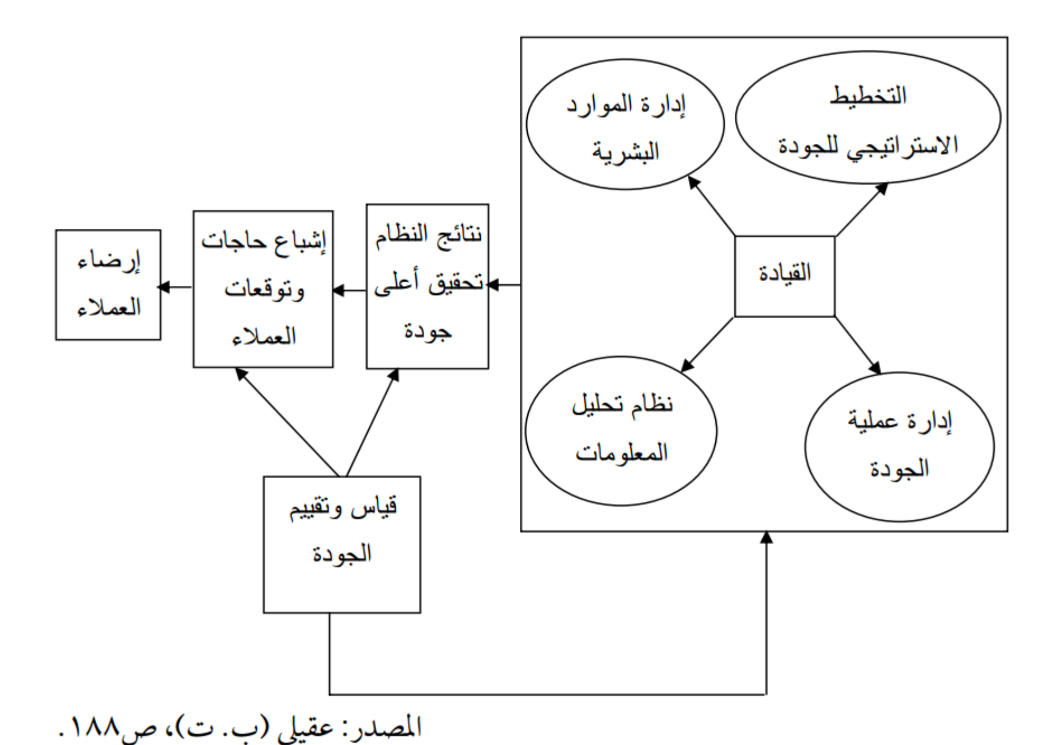
يشير دليل بستر فيلد (الحمالي، 2009) أن المعايير مشتقة من مجموعة القيم المركزية والمفاهيم وأنه يمكن تلخيصها في سبعة تصنيفات كما هو موضح في الشكل التالي:



الاطار العملي

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن الإطار العملي يضم التصنيفات السبع في أربع عناصر أساسية هي (عباس، 2004):

1- الدافع: تضع القيادة التنفيذية العليا القيم والأهداف والنظم ثم توجه المتابعة المعززة لما هو قيم لدى العميل وتحسين أداء المنظمة.
2- الهدف: الغرض الأساسي من عمليات الجودة يكمن في تقديم التحسينات المستمرة القيمة للعملاء.
3- النظام: يشتمل النظام على مجموعة من العمليات المعينة والمعرفة لتحقيق تطلعات العميل، والجودة، ومتطلبات الأداء
4- قياس التقدم: يوفر قياس التقدم قواعد موجهة النتائج لمتابعة الأعمال بهدف تقديم الشيء الموافق لتطلعات العميل وأداء الشركة



المصدر: عقيلي (ب. ت)، ص١٨٨.

وفيما يلي شرح توضيحي لمكونات النظام:

1- القيادة الإدارية: تشكل محور النظام المتكامل الذي يهدف لتحقيق الجودة باعتبارها القيادة التخطيط الاستراتيجي للجودة إدارة الموارد البشرية نظام تحليل المعلومات إدارة عملية الجودة نتائج النظام تحقيق أعلى جودة لإشباع حاجات وتوقعات العملاء و إرضاء العملاء قياس وتقييم الجودة المسئول الأول عن إرضاء العملاء وقد أعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطى والمباشرة كما أعطى أهمية إلى ضرورة توفير القناعة الكافية لدى القيادة بجد وبإدارة الجودة الشاملة وأشار الى أن القناعة لا تكفي لوحدها ولكن ينبغي وجود الحماسة لها، وأكد بالدريج على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسئولية الأخلاقية والاجتماعية في مجال القيادة الإدارية تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة. (جودة، 2009)

2- التخطيط الاستراتيجي للجودة

أشار بالدريج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يتم بشكل متكامل وأشار الى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسعى إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط، الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية الاتية:

- وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على ارضاء العميل.

- وضع خطة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حاليا.
- احداث تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

3- نظام تحليل المعلومات:

يشتمل هذا النظام على الجوانب التالية:

- جمع البيانات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لمن يحتاجها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة.
- تطوير المعلومات وبشكل مستمر.

4- إدارة عملية الجودة: وتتضمن الجوانب التالية:

- إدارة عملية الجودة وتشمل عمليات: تصميم المنتج، التصنيع، إدارة المواد، رقابة وتقييم الجودة.
- التأكيد على اهمية منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال عملية رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.
- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.
- استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.
- التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المتطلبات بدرجة عالية من الجودة.

5- إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يشتمل هذا العنصر على عدد من الجوانب المتعلقة بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي:

- العمل بأسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والتشارك.
- ضرورة مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
- تسهم سياسة التشجيع في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما يساهمان في تطبيقها بشكل جيد.
- الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء الموظفين لمعرفة مستوى جودة هذا الأداء وتطويره.

6- قياس وتقييم الجودة:

ويشتمل على الجوانب التالية:

- توفير نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المحقق في جميع العمليات.
- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون وذلك عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة.

7- رضا العميل

مستوى رضا العميل: هو نتيجة مستوى الجودة المحققة في الخدمة المقدمة للعميل وتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي :

- تحديد ودراسة حاجات ومتطالبات العميل من أجل معرفتها والعمل على تلبيتها .
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به .
- قياس ردود فعل العميل و مستوى رضاه اتجاهاته نحو الخدمة .
- اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل التزام من المنظمة نحوه.
- قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء الاخرين لدى المنظمات المنافسة

معايير بالدريج في الجودة على النحو التالي (Montoya,2011):-

- القيادة: أي مدى نجاح قيادة الشركة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة في المنظمة
- المعلومات والتحليل: من حيث قدرة الشركة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها
- التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث تكامل متطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المنظمة
- الإفادة من الموارد البشرية: باستغلال كامل قدرات قوة العمل في تحسين الجودة
- تأكيد الجودة: من خلال تصميم وإدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات الشركة

- نتائج تأكيد الجودة: بعرض المنجزات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية
- رضا العملاء: من خلال تحديد توقعات ومتطلبات العملاء وعرض نتائج الاستجابة لها.

ويرى (الحراحشة، 2012) أن نظام بالدريج لضبط جودة التعليم يعتمد على عدة معايير تتضمن إحدى عشرة قيمة أساسية والتي توفر أساسا للتطوير والتكامل في العملية التعليمية، وهي:

- محور التربية التعليم
- أهمية القيادة في تطوير التعليم
- التطوير المستمر والتعليم المؤسسي
- مساهمة هيئة التدريس
- المساهمة الجماعية في التطوير
- تصميم الجودة ومنع الأخطاء
- بالحقائق الإدارة
- المستقبلية النظرة
- المجتمع مسؤولية
- الاستجابة السريعة للمتغيرات
- الاهتمام بالنتائج

معايير التصنيفات العالمية للجامعات

1- تصنيف جامعة جياو جونغ شنقهاي الصينية:

يعتبر تصنيف جامعة جياو جونغ شنقهاي الصينية أكثر علمية من تصنيف مجموعة "الويبومتريكس" الأسبانية.

وهو تصنيف من إصدار جامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية و يعرف بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities ARWU) ، وقد صدر أول تصنيف عام2003 م من معهد التعليم العالي بالجامعة، وكان الهدف من إصداره معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، ويستند هذا التصنيف إلى معايير موضوعية جعلته مرجعاً تتنافس الجامعات العالمية على أن تحتل موقعاً بارزاً فيه وتشير إليه كأحد أهم التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم

العالي، ويقوم هذا التصنيف على فحص 2000 جامعة في العالم من أصل قرابة 10000 جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة، ويعتمد التصنيف على معدل الإنتاج العلمي للجامعة، وعلى مدى حصولها على جائزة نوبل أو أوسمه فيلدز للرياضيات، وتقوم طريقة التصنيف على أساس أربعة معايير رئيسة (جودة التعليم - نوعية (جودة) أعضاء هيئة التدريس - الإنتاج البحثي - الإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمي ويعتمد المعايير التالية:

المعيار	النسبة المعطاة
خريجو الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو جوائز أخرى في مجالاتهم	%10
أساتذة الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو جوائز أخرى في مجالاتهم ومدى رجوع الآخرين لأبحاثهم في أكثر من 21 موضوعا محددا.	%40
المقالات العلمية المنشورة في العلوم والطبيعة ومدى رجوع الآخرين إليها حسب معايير محددة	%40
الأداء الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة	%10

ومما يدل على حيادية هذا التصنيف وعدم تحيزه أن جامعات تايوان الوطنية احتلت مراكز أفضل بكثير من جامعات الصين الشعبية. وقد كان الهدف من هذا التقييم في البداية معرفة مستوى الجامعات الصينية بين ألف جامعة عالمية، ولكن المشروع أحدث ردت فعل واسعة في الأوساط الأكاديمية العالمية مما دعا جامعة شنقهاي إلى نشر خمسمائة جامعة فقط من الألف على الانترنت.

2- تصنيف الويبومتريكس:

يهدف هذا التصنيف بالدرجة الأولى إلى حث الجهات الأكاديمية في العالم لتقديم مالديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز على الانترنت. والتصنيف عبارة عن نسخة تجريبية أولية ليس الهدف منها تقييم الجامعات حسب الجودة أو المكانة العلمية لكل جامعة وإنما هو بمثابة المؤشر لالتزام الجامعات بالاستفادة من الانترنت لعرض مالديها لكي تتم الاستفادة منه من قبل الآخرين. وإذا ما أرادت أي جامعة إحراز تقدم في هذا الترتيب فإن عليها أن تعيد النظر في محتوياتها على الإنترنت لتتناسب مع مكانتها العلمية وستجد أن مركزها في التقييم قد تغير إلى الأفضل في التصنيفات التالية. ويتم عمل هذا التصنيف في الشهر الأول والسابع من كل سنة ميلادية.

التميز المؤسسي

تعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، والتي تؤدي دوراً مهما في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة، من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمثل ثقافة التميز محركاً رئيساً للجودة فهي تعد عصب المنظمات وشريانها، الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، لذلك وحتى لا يصطدم المهتمين بالجودة بصعوبات تحول دون تنفيذ برامجهم عليهم الانتباه إلى أن ثقافة المؤسسة يجب أن تعطي الاهتمام الكافي والعناية الأمثل، فهي عقبة دفعت بمنظمات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من الثقافة.

وتعتبر الثقافة هي الطريقة التي يفكّر بها معظم الناس في المؤسسة، أو هي الطريقة التي يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والمورّدين، والخدمات المقدّمة، ويعدّ تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لإظهار قيمة المؤسسة وأثرها الإيجابي للمستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تأخذها المؤسسة، وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر، وعلى معرفة الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التعزيز والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الفعالة، وعلى العمل كفريق وأحد، وعلى التمكين والمحاسبة، وعلى الاتصال،وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملّك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج (السهلي، 2009).

أما مفهوم "التميز" هو القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا فإن تحقيق التميز لابدّ من مراجعة الثقافة، للتأكد من أنها ملائمة لهذا التميز، أو أن يكون معها امر آخر، وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لتحقيق التميز لا بدّ أيضاً من أن تتطور ثقافة التميز بالمؤسسة (عباس، 2004).

وثقافــة التميّز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومع الزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتتكون ثقافة التميّز من مجموعة من القيم والأهداف والانظمة التي تعزز التميز، ولذلك كان لابدّ من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسّسي

حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على العناصر الاتية: (السواط والعتيبي، 2000، ص12-35)

1- التوجّه (المسار): لدى كلّ منظمة رؤية ومهام وأهداف إستراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك مساراً، وهي من أهم النقاط لتحقيق التميز، ولكن يجب أن نكون متأكدين من أنّ رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

2- العمليات: عندما يكون لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السّهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأوّل خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كلّ نشاطاتها وإنجازاتها بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون هنالك تخطيط و تصاميم لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط العمليات ستتبين نقاط الارتباط (Connections) بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تتشكل خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهمات ذات الأولوية في اكتمال عمليات المؤسسة.

3- الهيكلة: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهمات، يصبح من السّهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل تواصل بين القائمين على تلك المهمات و الانشطة والعمليات، وتحقيق الأمن الوظيفي المطلوب من خلال الهيكلة.

4- القيادة: عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجّه واضح، يشرف على تفعيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن تواجد قيادة تلاحظ التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيطٍ وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

5- الثقافة: وهو الأس لوب القيادي الذي يتم أتباعه في العمل ويشجع المسئولين على تبنّي قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

6- تبادل المعلومات: التواصل وتبادل المعلومات أساس مهم في إبقاء ثقافة أيّ مجتمع تعمل باستمرار سواء المجتمع كان كبيرا او صغيرا ولذلك فإنّ تخطيط طرق الاتصال وتبنّي الوسائل

التي تحقق وتؤمّن نقل البيانات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المؤسسة وسيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز.

7- القرارات: ولكي يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح والمناسب من أوّل مرّة وفي كلّ مرّة.

8- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسّسي سيتحسن وستزيد معنويات الموظفين و ترتفع الأرباح بسبب تسارع الإنجاز، وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ هذه الأمور إيجابية غير أنّ التحدي سيزداد فيظهر في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع، و يعد العمال رأس مال ثقافة التميز المؤسّسي فعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكلة والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة التميز المؤسسي.

وقد أشار(عيد، وحسام، 2004، ص9) أن تشمل ثقافة التميز ثقافة الاستكشاف وثقافة الجودة وثقافة التحالفات على النحو التالي:

1- التركيز القوي على البحث: ويشمل الحصول على مجموعة من براءات الاختراع ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير، ودعم المشاركة في عقود البحث مع المنظمات الأخرى.
2- التميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع والصناعة والحكومة في المهمات والمشاريع المختلفة على جميع الأصعدة: أي دمج التعلم والتدريس والبحوث مع العالم الذي يحيط بالمؤسسة من خلال شراكات مميزة تعود بالمنفعة على المؤسسة، وهي الثقافة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى المشاركة والاستماع وإحداث فرق في العالم الذي يحيط بها.
3- التميز من خلال ثقافة الجودة: التأكد من التميز على جميع مستويات المؤسسة، وسيكون هناك متطلبات مفعلة و الزامية لتقوية حوافز التميز لدى المؤسسة والتأكد من أن الأنظمة والإجراءات التي تتبعها تؤدي إلى الجودة.

الميزة التنافسية

وقد قام عديد من الباحثين بمحاولة تأطير مفهوم الميزة التنافسية في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولكن اختلفت التعريفات لها حسب الأطر العلمية التي تم تناول التعريف من خلالها، من حيث طريقة تحليل الصناعة، او الوضع السوقي للمنظمة، او من خلال إطار أهمية هيكل الصناعة، وأخيرا من إطار جديد وهو الإطار المعتمد في الموارد، وأن الميزة التنافسية هي ضمن أهم الموارد الموجودة في المؤسسة.

ونتيجة لهذه التوجهات المختلفة لدراسة الميزة التنافسية، انعكس في عدم الاتفاق على تعريف محدد لها:

حيث عرف بدر (2003) الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

وعرفها الزعبي(1999) على أنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة، ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء ".

أما المغربي فقد عرف الميزة التنافسية على أنها: "ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق (المغربي،2000).

وفي حين Powell)،(2001 عرف الميزة التنافسية: "مفهوم علمي وصحي وشرعي لوجوده في المؤسسة، وقد أكد ليس بوجودها يجب أن يكون العمل المؤسسي أفضل، إنها ليست شئ سحري عند وجودها، وإنما ميزة من الممكن أن تدفع عمل المؤسسة إلى الأمام.

أما (Porter1985 ،) ذكر أنه: "لا يمكن أن فهمها، إلا من خلال النظر إلى المؤسسة كوحدة واحدة، فان المؤسسة تحتوي العديد من الأنشطة، ويمكن أن ينشأ داخلها الكثير من الأنشطة وهذه الأنشطة يمكن أن ينشا فيها ميزة تنافسية لذلك يجب النظر إلى السبب الذي أدى إلى خلق ميزة تنافسية ومعرفة السبب إلى ذلك (عثمان،2003).

ولقد قام (Porter) بتحديد أربع عناصر يجب الاهتمام بها وهي ضرورية لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة، وتتمثل في:

1- المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة: و هي درجة وجود سياسات تخلق قيمة تنافسية في المؤسسة، كما أن الاهتمام في رأس المال الفكري ومدى الإجراءات التي تسعى المؤسسة لخلقها تنعكس عليها في خلق تنافس.

2- العوامل الداخلة: هي درجة نوعية العاملين الموجودة داخل المؤسسة، والموارد الأخرى والتي تتمثل بالإنتاجية والمالية، والبنية التحتية، البنية التحتية الإدارية في المؤسسة، البنية التحتية العلية والبنية التحتية، الموارد الطبيعية.

3- الصناعات الداعمة: وهذه الصناعات معتمدة بالدرجة الأولى على الموردين.

4- احتياجات العميل وكل ما تم ذكره يجب أن يتفاعل لتحقيق احتياج الزبون، لإمكانية التنافس (Porter،Karmer،2002).

وقد أدت التغيرات في البيئة الصناعية إلى إعادة التفكير وإعادة تحديد الطرق التي تتنافس بها المنظمات، وتتمثل هذه التطورات بما يلي:

التكنولوجيا الجديدة: ويمكن أن تكون الأكثر وضوحا في المؤسسات العالية الاستخدام للتكنولوجيا، والتي تعود إلى والابتكارات في المجالات التكنولوجية والتي يعرف عنها تكلفتها الباهظة في الاختراعات فعند الاختراع الجديد تصبح الشركة التي تستعمل طرق ومهارات أقدم نسبيا هي اقل فرصة للتنافس.

قنوات توزيع جديدة: إن وصول المؤسسة إلى المجتمعات وسرعة و سهولة الحصول على المنتجات التي تقدمها من أهم ما يمكن أن يؤثر على المنظمات الأخرى في نفس المجال، وذلك للسهولة في إشباع الحاجة لديهم، لان العملاء يكون تفكيرهم في الحصول على ما يريد بأبسط طريقة وأسرع وقت.

التحولات الاقتصادية: إن وجود تغيرات في المؤشرات الاقتصادية في مكان ما يمكن ان يؤثر على تحقيق المنظمات الداخله للميزة التنافسية، فمثلا ارتفاع أجور العمال وسعر الصرف يمكن ان يؤدي إلى تخلي المؤسسة عن إستراتيجية الأقل تكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

التغيرات في اللوائح الحكومية: يمكن ان تؤدي اللوائح الحكومية الى أضرار كبيرة وتهديد للميزة التنافسية، ومن الأمثلة عليها التعرفة الجمركية، والاهتمام المتزايد من قبل الحكومات بالبيئة إلى تهديد منظمات تكرير البترول (Ropert,Lee.2008).

ثانياً : الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة :

الدراسات العربية

قامت حاتوغ (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (83) إداريًا وعضو هيئة تدريس يعملون في تسع كليات مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندقي والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في (13) مجالا منها (القيادة، المنهجية الإدارية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، وغيرها) جاء بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى قيام الإدارة بدورها في تحقيق الميزة التنافسية في كليات المجتمع الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين كانت متوسطة بشكل عام، وتوصلت الدراسة كذلك إلى تطوير أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية اشتمل على إطار مفاهيمي لقيم ومفاهيم الميزة التنافسية وعلى إطار عملي تكون من معايير إدارية لدور الإدارة ارتكزت على المجالات الثلاثة عشر.

أما دروزة (2008) قام بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية وعمليات إدارة المعرفة والمتعلقة بالتشخيص، والتوليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق)، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

وقد احتوت الدراسة على أهداف نظرية والتي تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلباتها، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين نحو تخفيف أداء أفضل لوزاراتهم بالإضافة إلى البحث في الأداء المؤسس من حيث المداخل والمقاييس. وأهداف أخرى عملية تمثلت في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانه لجمع المعلومات تكونت من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (200). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ومتطلبات وتوزيع المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة وبين رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة.

وأجرى الوادي والزعبي (2011) دراسة هدفت التعرف إلى مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً من الأكاديميين في ثماني جامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيمية الحديثة وإحدى الوسائل الناجحة في تحقيق الجامعات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الأسس العلمية بدءًا بالإدارة وانتهاء بأخر موظف في الجامعة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة تُمَّكن الجامعات من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى عالي، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط بين مستلزم ودعم الإدارة العليا ومستلزم التركيز على الأكاديميين للتحسين المستمر، وخدمة المجتمع المحلي وثقافة المنظمة والمزايا التنافسية .

أجرى أبو زينة (2011) دراسة هدفت إلى بناء معايير تميز للتعلم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (844)فردًا من القيادات الإدارية والطلبة في الكليات الجامعية في نهاية العام الدراسي(2007 / 2008)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، تكونت بشكلها النهائي من (73) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها،وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري،وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي، وأظهرت النتائج ثمانية مجالات رئيسة لمعايير التميز على النحو الآتي : البحث العلمي وتنمية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، الطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية، وتتضمن(72 معيارًا) تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة.

وأجرى عبابنة (2011) دراسة هدفت التعرف إلى تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراته-ليبيا وتحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/ مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفيما ‘ذا

كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعاً لبعض المتغيرات. استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (46) فقرة إلى (60) عضو هيئة تدريس، وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب/ مصراته متوسطة، ووجود (15) فقرة تمارس بدرجة كبيرة، و(20) فقرة تمارس بدرجة متوسطة، و(11) فقرة تمارس بدرجة منخفضة، وأخيراً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنسية، ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة (1-3) سنوات.وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق معاير الجودة والاعتماد التي بدأتها الكلية، وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين، وتزيد الكلية بالمستلزمات الضرورية، وتم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات.

وأجرى الحراحشة (2012) دراسة هدفت التعرف على تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة ال البيت، واثر كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، على تقييم الأداء الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (122) فردا، وأظهرت الدراسة أن مستوى تقييم الأداء الجامعي بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة ال البيت تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في أدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الجامعة لنشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة، والعمل على توفير الإمكانات البشرية والمادية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وقام الهلالات (2012) بدراسة هدفت التعرف الى أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز،دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين العاملين، فرق العمل، والتحسين المستمر) في تحقيق التميز بمعاييره: (القيادة، الأفراد، الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات، والنتائج) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة، والتعرف إن كان هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

تألف مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في الشركة المبحوثة، وعددهم (122) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبينت أداة الدراسة (الاستبانة) من المتغيرات الديموغرافية، والبيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والبيانات المتعلقة بالتميز.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بعناصرها: (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين العاملين، فرق العمل، والتحسين المستمر) على تحقيق التميز"، حيث أظهرت نتائج التحليل: أن (تمكين العاملين) كان أهم عنصر تأثيراً على تحقيق التميز، يليه عنصري: (تمكين العاملين، والتحسين المستمر) مجتمعين، ثم العناصر: (تمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء) معاً.

وقد توصلت الدراسة بأن على الشركة الاستمرار في تعزيز عناصر إدارة الجودة الشاملة: (تمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء) لأثرها على تحقيق التميز، والاهتمام بعنصري (دعم والتزام الإدارة العليا، وفرق العمل.

وقام ادحيريج (2012) بدراسة هدفت التعرف الى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (عرض بعض النماذج والتجار بالعربية والعالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي) يلعب التعليم العالي دوره أساسيا في بناء الإنسان وتنميته إذ إنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية الشاملة فأصبح من الضروري أن تسعى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى ألتزود بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى تقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الشاملة في ميادين الحياة المختلفة، ونظرا للتقدم الملحوظ الذي حققته مختلف التنظيمات الصناعية والتجارية والتكنولوجية والخدمية من خلال تبنيه النظام إدارة الجودة الشاملة، كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي وعلى أساس كونها مؤسسات خدمية،أن تسعى جاهدة لتحقيق جودة خدماتها من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوب إداري متميز، وتهدف هذه الدراسة إلى تناول مفهوم الجودة الشاملة وإبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة واقع التعليم العالي،من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع محل الدراسة موضح فيها أهم المحاور والمؤشرات والمتطلبات التي يستلزم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

وقام الفقهاء (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية، قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالاستناد إلى البيانات المتوافرة في الجامعة، والتي تشتمل على منشورات الجامعة الورقية والالكترونية والبيانات التي جمعت من خلال إجراء عدد من المقابلات بلغت (12) مقابلة مع القادة الإداريين مع مديري الدوائر والمراكز ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي: مركز التميز في التعلم والتعليم، ووحدة النجاح للخريجين، ووحدة الجودة والنوعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا قويا بين تبني استراتيجيات التميز بين التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية مميزة، ودعم أعضاء

مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية مما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى أطراف العملية التعليمية.

وأجرى المعمر (2014) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية قوامها(291) موظفا، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها :كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره% 68.8 ، ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره% 68.27 ، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجتمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الاقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية.

الدراسات الأجنبية:

قام ساونل (Sawner, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في مؤسسة حكومية كبيرة. وقد ركزت الدراسة على الإجابة على السؤال المتعلق أي الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة تقود إلى نجاح المنظمة أو فشلها. استخدم الباحث نموذج الاستبانة Organizational Culture Assessment Questionnaire (Ocaq) والمعد من قبل Sashkin لتقييم الثقافة السائدة في المنظمة، كما أجرى الباحث التحليلات الإحصائية الخاصة بالتحليل العاملي وتحليل الانحدار للتنبؤ بمقاييس الأداء. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، وأقرت هذه الدراسة بأن تحقيق التميز في النظام التعليمي أصبح حقيقة واقعة، حيث أن المنافسة تقود لمنظمات لإيجاد طرق للتفوق على الآخرين من خلال تقديم وتطوير وسائل ونماذج تساعدها على التحسين والتميز عن الآخرين.

يعد مدخل بالدريج للتميز في الأداء فلسفة تم تقديمها أساساً للمنظمات الصناعية ومنظمات الأعمال، وطورت من قبل الإدارة العليا في أهايو كنظام إدارة للعملية التعليمية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إقرار قيمة وفاعلية وخبرات الموظفين جراء تطبيق مدخل بالدريج في مركز الكسندر للخدمات التعليمية في أوهايو كحالة دراسية.

وقد عززت نتائج الدراسة استخدام مدخل بالدريج في النظام التعليمي، إذ استعرضت تطبيقات معيار القيادة في الجائزة التوجه نحو أسلوب القيادة، ونماذج اتخاذ القرار والتغير المنظمي. كما توصلت النتائج إلى أن مدخل الجائزة قد أثر على التركيز على المنظمة بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي وأوجد ثقافة الجودة التي نشرت مفهوم تمكين الموظفين. إن القيم الجوهرية لمدخل بالدريج أوجدت إطاراً للتعاون بين القيادة والموظفين مما ترتب عليه عدة نجاحات متتالية.

أجرى بلوش وبريس (Bloch & Press,2003) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل التي تحقق التميز المؤسسي للجامعات الأمريكية وإدامتها، وبالرجوع إلى بيانات الجامعات المتعلقة بالتكنولوجيا والبحث العلمي والإدارة، وشؤون الطلبة وعددهم والعاملين، ومقارنتها، أظهرت النتائج أن أكثر العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي هي توفير التقنيات الحديثة، ونظام اتصال فعال، وتبني سياسات تشجع على الابتكار، والإبداع، وتقديم برامج نوعية تحاكي حاجة سوق العمل.

في حين أجرى مافوردز واخرون (Mavroidis Et Al, 2007) بدراسة هدفت الى تحليل مقارن واستعراض جائزة الجودة الوطنية في أوروبا من خلال تحليل المبادرات المختلفة لدول الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بنماذج التميز في منظمات الأعمال، فقد كانت هناك حاجة لمقارنة هذه المبادرات ولمناقشة مدى الاختلافات بينها وبين الجائزة الأوروبية للجودة European Foundation Of Quality Management والتركيز على ضرورة وجود تنوع في أنظمة التميز في منظمات الأعمال يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية بين دول الاتحاد الأوروبي. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات اللازمة على نماذج معدة من الاستبانة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الهاتفية مع ممثلي جائزة الجودة في المنظمات، وكذلك على المواد المكتوبة المستخرجة من أدبيات الدراسة. من خلال مراجعة معايير (31) جائزة من مجموع (51) جائزة للجودة الشاملة منتشرة في دول الاتحاد الأوروبي مستثنية جوائز الريادة والجوائز الإقليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود جوائز وطنية للجودة مدعومة مالياً من حكومات تلك الدول بالإضافة إلى وجود جوائز تابعة للقطاع الخاص ومدعومة من قبل الجمعيات وغرف الصناعة والتجارة ومنظمات الأعمال الربحية وغير الربحية. وعلى الرغم من ذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد إطار عام للتميز في منظمات الإعمال في اتخاذ الدول الأوروبية، وقد كانت الجائزة الأوروبية للجودة الأكثر انتشاراً في العقد الماضي. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتضمن التحليل القطاعي كجوائز التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو التحليل الشامل لجوائز القطاع العام.

واجرى تيريز وسينترز(Tarazi And Santarisi,2008) بدراسة هدفت التعرف الى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء التعليم العالي: كلية الهندسة والتكنولوجيا في الجامعة الأردنية كحالة دراسية،و بيان العلاقة بين ستة من عناصر ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمطروحة في إطار معايير جائزة بالدريج لتميز الأداء في مجال التعليم، وهي القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الطلبة والشركاء والسوق، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والتركيز على العاملين، وإدارة العمليات، والعنصر السابع يمثل نتائج الأداء، لقد أظهرت نتائج الدراسة، والتي تم تنفيذها في كلية الهندسة والتكنولوجيا في الجامعة الأردنية بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت النتائج بأن ممارسات القيادة والتركيز على الطلبة والشركاء والسوق لها أثر إحصائي ايجابي على الأداء العملي لمؤسسات التعليم العالي، في حين أن ممارسات التركيز على الأداء المالي. لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة على إن نجاح إدارة الجودة

الشاملة يمكن تحديده بناء على الممارسات الملموسة أو المرنة، أكثر من الممارسات غير الملموسة أو الصلبة.

أجرى ميير وويلسون (Meyer & Wilson, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تحقيق برامج معاهد التعليم الحالي للتميز المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على استخدام المواقع الإلكترونية، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على تحليل المواقع الإلكترونية لتلك المعاهد، وعلى نتائج الأبحاث والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، وأظهرت النتائج أن جميع المعاهد التي تم دراستها والتي بلغت (40) معهدًا من (40) ولاية، تحقق ميزة تنافسية تنفرد بها مقارنة مع منافسيها، إذ يتبنى كل معهد برامج مغايرة لبقية المعاهد بصورة عامة، والتي تُعد مفضلة وجاذبة لشريحة ما من المجتمع، كما أن المواقع الإلكترونية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها وسائل إعلام كما تمكن المعهد من الاطلاع على برامج المنافسين، ومحاولة التميز عنها.

وأجرى بروجيكت ومديرموت (Prajogo And Mcdermott, 2011) بدراسة هدفت التعرف الى اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة الأربعة (ثقافة الجماعة، الثقافة التطويرية، الثقافة الهيكلية، والثقافة الرشيدة) وأبعاد الأداء الأربعة (جودة المنتج، وجودة العملية والإبداع في المنتج، والإبداع في العملية). تم جمع البيانات من (194) من المديرين في الإدارة العليا والوسطى العاملين في المؤسسات الاسترالية والذين لديهم المعرفة الكافية بالممارسات التنظيمية المتعلقة بمفاهيم الجودة والإبداع. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التطويرية كانت المؤشر الأقوى بين الأبعاد الأربعة للثقافة حيث كان لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع ثلاثة من أبعاد الأداء:/ جودة المنتج، والإبداع في المنتج. وكذلك الإبداع في العملية. أما من حيث الثقافة الرشيدة فقد كانت لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع جودة المنتج، وثقافة الجماعة، والثقافة الهيكلية. كما تبين أن الثقافة الرشيدة تلعب دوراً في التنبؤ بجودة المنتج. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بكافة أبعاد الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على مستوى الأداء في المنظمة.

وأجرى منتويا (Montoya, 2011) بدراسة هدفت التعرف الى إجراء تحليل لأثر تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة على الرعاية الصحية، وتحديداً الخدمات التي تقدمها المستشفيات، وتعد المستشفيات الفائزة بجائزة بالدريج منظمات وصلت إلى مستوى عال من الأداء يمكنها من تقديم خدمة أفضل من تلك التي تقدمها المستشفيات المنافسة. وبناء عليه قامت الدراسة بتقييم أثر تطبيق معايير بالدريج من خلال مقارنة أداء المنظمات الفائزة بأداء المنظمات غير الفائزة بالجائزة، حيث استخدمت في إجراء تلك المقارنة مقاييس جودة مختارة من شركتي تأمين في مجال الرعايا الصحية (Medicare And Medicaid). وقد توصلت

الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء بين المستشفيات الفائزة وغير الفائزة بجائزة بالدريج الوطنية للجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز وتحقيق متطلبات معايير الجائزة لكافة المنظمات التي تسعى إلى التميز في أدائها.

واجرى رانجورز (Ringrose, 2013) بدراسة هدفت التعرف الى وضع إطار للتميز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من استراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقد أجر الباحث دراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليلاً لتطبيق التميز أمام كافة المنظمات بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز، ويقدم دليلاً أساسياً للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميز ومصدراً ومرجعاً للتميز في المستقبل. وقدم الباحث في دراسته ما يعد إضافة قسمة في مجال التميز التنظيمي يمكن اعتبارها كتلك الإضافة التي قدمتها الجائزة الأوروبية للجودة أو جائزة مالكولم بالدريج أو غيرها من جوائز التميز.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، ستستخدم الدراسة الحالية، الاستبانة كأداة للدراسة وهذا التوجه يتفق إلى حد ما مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة حاتوغ (2006) ودراسة أبو زينة (2011).

بينما تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث حيث تنفرد الدراسة الحالية عن باقي الدارسات باستخدامها المنهج الوصفي التطويري.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

- سيستفيد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية، والاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمعها، وطريقة اختيار العينة وأداة جمع البيانات التي تم استخدامها، والمجالات التي اشتملت عليها، وإجراءات إيجاد الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدم الباحث الدراسة المنهج المسحي التطويري باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ولاسيما أنه يتم بدراسة الظاهرة كما هي من خلال جمع البيانات وتحليلها وتحليل النتائج وتفسيرها من خلال ارتباطها بالواقع، وفي ضوء ذلك تم اقتراح إستراتيجية، وتتبع الدراسة المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للدراسة والتي ستتضمن ما كتب في التميز من حيث المفهوم والعمليات المرتبطة به ومتطلبات تطبيق معايير التميز وعملياتها ومراحلها، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقاتها، وأهميتها لمؤسسات التعليم العالي، ومبادئ بالدريج).

المرحلة الثانية: فرز الأسس التي ستبنى عليها الاستراتيجية التربوية المقترحة، إذ سيتم في هذه المرحلة فرز الأسس النظرية للإستراتيجية بكافة أبعادها ومتغيراتها ذات الأثر الواضح في اقتراح للإستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج من خلال الاعتماد على ما ورد من معلومات في المرحلة السابقة، وتحديد المجالات التي ستتكون منها الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعلى النحو الآتي:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية والبالغ عددهم (2863) عضوًا، بحسب إحصائيات العام الدراسي 2015/2014.، موزعين إلى (1376) عضوًا في جامعة الكويت، و(1487) عضوًا في مؤسسات التعليم العالي العامة للتعليم التطبيقي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ إذ تم اختيار (340) عضوًا وتم استرجاع (320) استبانة وفق الجدول (1) الإحصائية.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	201	62.8
	انثى	119	37.2
التخصص	الانسانية	215	67.2
	العلمية	105	32.8
الرتبة الاكاديمية	محاضر	82	25.6
	أستاذ مساعد	96	30.0
	أستاذ مشارك	87	27.2
	أستاذ	55	17.2
	المجموع	320	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق هذه الدراسة تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة حاتوغ (2011) ودراسة أبو زينة (2011)، وسيتم تقدير درجة موافقة عينة الدراسة على فقرت الاداة وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي بحيث يشمل عدد من المجالات حسب

معايير بالدريج وتشمل: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء.

صدق الأداة

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الأداة في صيغتها الأولية المكونة من (76) فقرة، كما هو بالملحق رقم (1) على (10) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول من الجامعات الكويتية والأردنية، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وبذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (72) فقرة، والملحق رقم (2) يبين ذلك.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (60) عضواً، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل مابين (0.35-0.86)، ومع المجال (0.37-0.89) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول(2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.47**	.63**	25	.83**	.80**	49	.43**	.48**
2	.82**	.53**	26	.82**	.76**	50	.48**	.48**
3	.66**	.42**	27	.38*	.45**	51	.74**	.80**
4	.67**	.53**	28	.66**	.68**	52	.58**	.45**
5	.65**	.50**	29	.83**	.79**	53	.66**	.60**
6	.64**	.49**	30	.55**	.49**	54	.62**	.63**
7	.64**	.49**	31	.87**	.77**	55	.72**	.68**
8	.41**	.49**	32	.88**	.80**	56	.39*	.42**
9	.74**	.44**	33	.72**	.70**	57	.38*	.41**
10	.66**	.51**	34	.59**	.55**	58	.43**	.35*
11	.66**	.51**	35	.87**	.86**	59	.76**	.64**
12	.67**	.55**	36	.80**	.80**	60	.73**	.63**
13	.67**	.72**	37	.77**	.77**	61	.74**	.72**
14	.47**	.44**	38	.63**	.63**	62	.84**	.85**
15	.82**	.71**	39	.68**	.68**	63	.76**	.64**
16	.82**	.79**	40	.81**	.74**	64	.70**	.74**
17	.82**	.70**	41	.60**	.50**	65	.74**	.85**
18	.83**	.75**	42	.87**	.80**	66	.70**	.74**
19	.83**	.80**	43	.72**	.70**	67	.39*	.42**
20	.67**	.72**	44	.89**	.82**	68	.76**	.75**
21	.62**	.55**	45	.80**	.66**	69	.81**	.80**
22	.78**	.66**	46	.66**	.59**	70	.74**	.77**
23	.41**	.41**	47	.68**	.66**	71	.37*	.35*
24	.58**	.62**	48	.65**	.42**	72	.65**	.61**

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

جدول(3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

	القيادة الإدارية	التخطيط الاستراتيجي للجودة	ادارة الموارد البشرية	المعلومات وأدوات التحليل	درجة رضا العملاء	تأكيد جودة المنتجات والخدمات	نتائج الأعمال	معايير التميز ككل
القيادة الإدارية	1							
التخطيط الاستراتيجي للجودة	.586**	1						
ادارة الموارد البشرية	.412**	.912**	1					
المعلومات وأدوات التحليل	.386*	.839**	.929**	1				
درجة رضا العملاء	.326*	.704**	.801**	.807**	1			
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	.364*	.848**	.882**	.843**	.804**	1		
نتائج الأعمال	.331*	.778**	.886**	.894**	.880**	.866**	1	
معايير التميز ككل	.563**	.936**	.958**	.932**	.865**	.918**	.921**	1

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (60)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة الإدارية	0.89	0.87
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.91	0.90
إدارة الموارد البشرية	0.90	0.91
المعلومات وأدوات التحليل	0.86	0.86
درجة رضا العملاء	0.87	0.79
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	0.89	0.81
نتائج الأعمال	0.90	0.89
معايير التميز ككل	0.96	

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع أهدافها وفق الخطوات المشار إليها من قبل،وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، كما يظهر في ملحق (3) وأصبحت بذلك صالحة لغايات التطبيق على عينة الدراسة التي تم اختيارها لهذه الغاية.

- رصد البيانات في جداول خاصة.
- جمع البيانات في جداول خاصة ومعالجتها إحصائيًا.
- استخراج النتائج، حيث تم تفريغ الاستجابات في ذاكرة الحاسوب وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- عرض النتائج وإصدار التوصيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغيرات المستقلة**: اشتملت هذه الدراسة على متغير مستقل واحد، وهو واقع تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج
2. **المتغيرات المستقلة الوسيطة**:اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وسيطة وهي:
   - الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى
   - الرتبة الأكاديمية: وله أربع فئات: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ.
   - التخصص: وله فئتان: إنسانية، علمية.
3. **المتغيرات التابعة**:اشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد وهو: درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00- 2.33 قليلة

من 2.34- 3.67 متوسطة

من 3.68- 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثاني سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

المرحلة الخامسة: في ضوء نتائج الدراسة المسحية، سيتم اقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، والتي ستتكون من الآتي:

1- التخطيط.
2- التحليل الاستراتيجي.
3- الاتجاه الاستراتيجي.
4- صياغة الإستراتيجية.
5- البرامج والتدقيق.
6- الضبط الاستراتيجي

المرحلة السادسة: إعداد استمارة لتحكيم الإستراتيجية بعرضها على الخبراء والمختصين للتعرف إلى درجة ملاءمة الإستراتيجية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إستراتيجية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، وقد جرى تطبيق الاختبار على أفراد الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (5) أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادة الإدارية	4.10	.575	مرتفع
2	2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.92	.596	مرتفع
3	3	إدارة الموارد البشرية	3.85	.647	مرتفع
4	4	المعلومات وأدوات التحليل	3.81	.699	مرتفع
5	6	تأكيد جودة المنتجات والخدمات	3.61	.586	متوسط
6	5	درجة رضا العملاء	3.54	.598	متوسط
7	7	نتائج الأعمال	3.41	.784	متوسط
		معايير التميز ككل	3.77	.546	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.41-4.10)، حيث جاء القيادة الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما جاء نتائج الأعمال في

المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبلغ المتوسط الحسابي لمعايير التميز ككل (3.77).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: القيادة الإدارية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تضع القيادات الإدارية العليا آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها.	4.19	.813	مرتفع
2	7	تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور الجامعة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه	4.18	.896	مرتفع
3	3	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المعنوي الكافي لبرامج مراكز الجودة	4.15	.881	مرتفع
4	4	تعمل القيادات الإدارية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة.	4.12	.775	مرتفع
4	10	تهيئ القيادات الإدارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم، التوقعات.	4.12	.820	مرتفع
4	12	تعزز القيادات الإدارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج الجامعة.	4.12	.802	مرتفع
7	5	تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الأداء الجامعي للتأكد من تحقيق الجودة.	4.10	1.084	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	6	تستطيع القيادات الإدارية العليا تحديد درجة اسهام كل فرد في تحقيق الجودة .	4.07	.983	مرتفع
9	8	تشرك القيادات الإدارية العليا العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم في تحقيق الجودة.	4.05	.870	مرتفع
10	2	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المادي الكافي لبرامج مراكز الجودة.	4.03	.874	مرتفع
10	9	تطلع القيادات الإدارية العليا كافة العاملين في الجامعة على خططها الإستراتيجية لتحقيق الجودة	4.03	.883	مرتفع
10	11	تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات،النظم والطرائق الموصلة الى الجودة.	4.03	.874	مرتفع
		القيادة الإدارية	4.10	.575	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.03-4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على"تضع القيادات الإدارية العليا آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرات(2 و9 و11) ونصهم "توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المادي الكافي لبرامج مراكز الجودة"، "تطلع القيادات الإدارية العليا كافة العاملين في الجامعة على خططها الإستراتيجية لتحقيق الجودة"، "تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات،النظم والطرائق الموصلة إلى الجودة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03). وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الإدارية ككل (4.10).

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي للجودة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي للجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي	3.99	.911	مرتفع
2	13	توجد للجامعة أهدافا إستراتيجية واضحة ومعلنة	3.96	.897	مرتفع
3	14	تطور الأهداف الإستراتيجية للجامعة باستمرار	3.95	.917	مرتفع
3	15	توجد رسالة ورؤية،واضحة ومعلنة للجامعة	3.95	.903	مرتفع
5	17	توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى الأداء الإداري	3.93	.932	مرتفع
6	18	توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى الخدمات الطلابية	3.92	.927	مرتفع
7	19	توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى الأداء الأكاديمي	3.91	.905	مرتفع
7	20	يتم تقييم جودة الخطط الإستراتيجية	3.91	.927	مرتفع
9	21	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الإستراتيجية في تطويرها	3.90	.970	مرتفع
9	22	تتاح الفرصة لجميع العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	3.90	.902	مرتفع
11	24	يعمل في وحدة التخطيط الاستراتيجي أفراد ذو كفاءة عالية	3.89	.948	مرتفع
12	25	يتم اطلاع كافة منسوبي الجامعة على الخطة الإستراتيجية	3.88	.887	مرتفع
13	23	تتوفر وحده متخصصة لتخطيط و متابعة	3.84	.921	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		و تنفيذ و تقييم الخطط الإستراتيجية			
		التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.92	.596	مرتفع

يبين الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.84-3.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على"توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "تتوفر وحده متخصصة لتخطيط و متابعة و تنفيذ و تقييم الخطط الإستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84). وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي للجودة ككل (3.92).

ثالثا: إدارة الموارد البشرية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال أدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	يتم تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود	3.91	.955	مرتفع
2	29	يتم تقديم برامج تنمية و تدريب منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم التدريبية	3.90	.923	مرتفع
3	32	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة	3.88	.909	مرتفع
4	26	يتم استقطاب و تعيين العاملين المتميزين بالجامعة	3.87	.901	مرتفع
5	27	تقدم رعاية صحية وسلامة مهنية للعاملين في الجامعة	3.86	1.025	مرتفع
6	28	تتم تنمية و تدريب معتمد لجميع منسوبي الجامعة على كافة مستوياتهم	3.85	.962	مرتفع
7	30	تتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم والتأكد من درجة استفادتهم من البرامج التدريبية	3.83	.880	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	31	يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع إداريي الجامعة	3.83	.905	مرتفع
7	33	تمتاز أنظمة العمل بالجامعة بالعدالة والنزاهة والشفافية	3.83	.882	مرتفع
7	35	يتم إلحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تتناسب وطبيعة أعمالهم	3.83	.868	مرتفع
7	36	تتوفر وحدة لتنمية الموارد البشرية	3.83	.970	مرتفع
12	37	يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد	3.82	.956	مرتفع
		إدارة الموارد البشرية	3.85	.647	مرتفع

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.82-3.91)، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على"يتم تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82). وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية ككل (3.85).

رابعا: المعلومات وأدوات التحليل

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعلومات وأدوات التحليل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	41	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع أراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها	3.91	.964	مرتفع
2	38	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها	3.81	.891	مرتفع
2	39	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية	3.81	1.017	مرتفع
4	40	يتم استطلاع آراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة لهم	3.80	.949	مرتفع
5	42	يتم تطوير الخدمات الطلابية باستمرار	3.79	.968	مرتفع
5	43	يتم توفير الدعم المادي الكافي، لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب	3.79	1.008	مرتفع
7	44	يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية	3.78	1.015	مرتفع
		المعلومات وأدوات التحليل	3.81	.699	مرتفع

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.78-3.91)، حيث جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على"تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78). وبلغ المتوسط الحسابي للمعلومات وأدوات التحليل ككل (3.81).

خامسا: درجة رضا العملاء

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال درجة رضا العملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	51	تتم معرفة خصائص واحتياجات المستفيدين من الجامعة مستقبلا (طلاب مدارس الثانوية العامة و المعاهد المختلفة)	3.80	.938	مرتفع
2	45	توجد عمليات فعالة لتحديد احتياجات الطلاب	3.76	.916	مرتفع
3	46	يتم ايجاد عمليات فعالة لتحديد احتياجات سوق العمل من الخرجين	3.75	1.002	مرتفع
3	47	تحرص الجامعة عند وضع برامجها لدارسة احتياجات سوق العمل	3.75	.924	مرتفع
5	48	تتم تهيئة البيئة التعليمية النشطة لتحقيق رفاهية الطلاب وضمان رضاهم	3.74	.928	مرتفع
6	52	يتم تحديد مستوى رضا الطلاب عن الجامعة و مقارنتها بمستوى رضا الطلاب عن الجامعات المنافسة	3.73	.909	مرتفع
6	53	تحرص الجامعة على استفادة غير الخرجين من خدماتها المقدمة ك (المكتبة و قاعات البحث)	3.73	1.003	مرتفع
8	49	يتم استطلاع آراء الخرجين و ذوي العلاقة من رجال الأعمال و غيرهم عن مستوى رضاهم عن أداء الجامعة	2.85	1.259	متوسط
9	50	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب و الخريجين و ذوي العلاقة عن أداء الجامعة لتطوير مستوى أدائها	2.78	1.355	متوسط
		درجة رضا العملاء	3.54	.598	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.78-3.80)، حيث جاءت الفقرة رقم (51) والتي تنص على"تتم معرفة خصائص و احتياجات المستفيدين من الجامعة مستقبلا (طلاب مدارس الثانوية العامة و المعاهد المختلفة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، بينما جاءت الفقرة رقم (50) ونصها "تتم الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع راي الطلاب و الخريجين و ذوي العلاقة عن أداء الجامعة لتطوير مستوى ادائها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة رضا العملاء ككل (3.54).

سادسا: تأكيد جودة المنتجات والخدمات

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تأكيد جودة المنتجات والخدمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	54	يتم استطلاع آراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة والخريجين	3.64	.969	متوسط
1	55	استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة	3.64	1.071	متوسط
3	56	يتم استطلاع آراء الأفراد المهتمين بالتعليم العالي لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس درجة أداء الجامعة	3.63	1.156	متوسط
4	57	يتم استطلاع أراء أعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة	3.62	.949	متوسط
4	58	يتم استطلاع أراء القيادات الجامعية لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة	3.62	.958	متوسط
6	59	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لتعزيز عملية صنع القرار	3.60	.941	متوسط
7	60	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لرفع مستوى الأداء الإداري	3.59	1.096	متوسط
8	61	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي	3.58	.998	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لرفع مستوى الأداء الأكاديمي			
9	62	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لرفع مستوى البحث العلمي	3.57	1.134	متوسط
9	63	تتوفر البيانات و المعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة عن طريق شبكة الانترنت.	3.57	.951	متوسط
		تأكيد جودة المنتجات والخدمات	3.61	.586	متوسط

يبين الجدول (11) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.57-3.64)، حيث جاءت الفقرتان (54 و55) ونصهما "يتم استطلاع أراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة والخريجين"، و"استطلاع أراء المتخرجين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاءت الفقرتان(62 و63) ونصهما "تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لرفع مستوى البحث العلمي"، و"تتوفر البيانات و المعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة عن طريق شبكة الانترنت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57). وبلغ المتوسط الحسابي تأكيد جودة المنتجات والخدمات ككل (3.61).

سابعا: نتائج الأعمال

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال نتائج الأعمال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	64	توجد معايير دقيقة و معلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب	3.53	1.050	متوسط
2	65	يتم استطلاع آراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي	3.46	1.190	متوسط
3	66	يتم استطلاع آراء رجال الأعمال نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم	3.45	1.081	متوسط
4	67	تفيد البيانات و المعلومات المعلنة عن الجامعة إمكانياتها لتخرج كفاءات قادرة على العمل و النجاح في سوق العمل .	3.42	.995	متوسط
4	68	تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا	3.42	1.106	متوسط
6	69	تتم تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب	3.39	1.150	متوسط
7	70	توجد آلية لتحديد درجة تحقيق الجامعة لأهدافها التي تؤهلها للتميز	3.37	1.112	متوسط
8	71	تهتم الجامعة بمقارنة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعة العالمية	3.34	1.082	متوسط
9	72	تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل	3.32	.985	متوسط
		نتائج الأعمال	3.41	.784	متوسط

يبين الجدول (12) أنالمتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.32-3.53)، حيث جاءت الفقرة رقم (64) والتي تنص على"توجد معايير دقيقة و معلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.53)، بينما جاءت الفقرة رقم (72) ونصها "تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32). وبلغ المتوسط الحسابي لنتائج الأعمال ككل (3.41).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس والتخصص وتحليل التباين الأحادي للرتبة الأكاديمية، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	ذكر	201	4.11	.605	.451	318	.652
	انثى	119	4.08	.523			
التخطيط الاستراتيجي للجودة	ذكر	201	3.91	.607	-.439	318	.661
	انثى	119	3.94	.577			
أدارة الموارد البشرية	ذكر	201	3.86	.660	.400	318	.689
	انثى	119	3.83	.627			
المعلومات وأدوات التحليل	ذكر	201	3.81	.716	-.066	318	.947
	انثى	119	3.82	.670			
درجة رضا العملاء	ذكر	201	3.54	.585	-.043	318	.966
	انثى	119	3.55	.622			
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	ذكر	201	3.59	.590	-.571	318	.569
	انثى	119	3.63	.582			
نتائج الأعمال	ذكر	201	3.38	.807	-.819	318	.414
	انثى	119	3.46	.743			
معايير التميز ككل	ذكر	201	3.77	.554	-.174	318	.862
	انثى	119	3.78	.534			

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: التخصص

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	الإنسانية	215	4.12	.557	1.163	318	.246
	العلمية	105	4.05	.611			
التخطيط الاستراتيجي للجودة	الإنسانية	215	3.97	.566	2.172	318	.031
	العلمية	105	3.82	.643			
أدارة الموارد البشرية	الإنسانية	215	3.92	.618	2.674	318	.008
	العلمية	105	3.72	.685			
المعلومات وأدوات التحليل	الإنسانية	215	3.89	.655	2.843	318	.005
	العلمية	105	3.66	.760			
درجة رضا العملاء	الإنسانية	215	3.60	.565	2.646	318	.009
	العلمية	105	3.42	.646			
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	الإنسانية	215	3.67	.567	2.705	318	.007
	العلمية	105	3.48	.607			
نتائج الأعمال	الإنسانية	215	3.47	.751	2.165	318	.031
	العلمية	105	3.27	.834			
معايير التميز ككل	الإنسانية	215	3.83	.517	2.674	318	.008
	العلمية	105	3.66	.586			

يتبين من الجدول (14)وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال القيادة الإدارية وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية.

ثالثاً: الرتبة الأكاديمية.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريةلاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغيرالرتبة الأكاديمية

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	محاضر	82	4.12	.501
	أستاذ مساعد	96	4.02	.591
	أستاذ مشارك	87	4.08	.667
	أستاذ	55	4.23	.477
	المجموع	320	4.10	.575
التخطيط الاستراتيجي للجودة	محاضر	82	3.85	.516
	أستاذ مساعد	96	3.81	.649
	أستاذ مشارك	87	3.96	.591
	أستاذ	55	4.15	.560
	المجموع	320	3.92	.596
أدارة الموارد البشرية	محاضر	82	3.77	.606
	أستاذ مساعد	96	3.71	.676
	أستاذ مشارك	87	3.92	.630
	أستاذ	55	4.12	.598
	المجموع	320	3.85	.647
المعلومات وأدوات التحليل	محاضر	82	3.73	.642
	أستاذ مساعد	96	3.70	.796
	أستاذ مشارك	87	3.85	.642
	أستاذ	55	4.09	.615
	المجموع	320	3.81	.699
درجة رضا العملاء	محاضر	82	3.43	.599
	أستاذ مساعد	96	3.49	.644

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أستاذ مشارك	87	3.55	.570
	أستاذ	55	3.80	.487
	المجموع	320	3.54	.598
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	محاضر	82	3.51	.571
	أستاذ مساعد	96	3.51	.619
	أستاذ مشارك	87	3.60	.578
	أستاذ	55	3.94	.439
	المجموع	320	3.61	.586
نتائج الأعمال	محاضر	82	3.21	.825
	أستاذ مساعد	96	3.29	.796
	أستاذ مشارك	87	3.43	.732
	أستاذ	55	3.87	.582
	المجموع	320	3.41	.784
معايير التميز ككل	محاضر	82	3.69	.499
	أستاذ مساعد	96	3.67	.582
	أستاذ مشارك	87	3.79	.540
	أستاذ	55	4.04	.470
	المجموع	320	3.77	.546

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (16).

جدول (16)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.549	3	.516	1.569	.197
	داخل المجوعات	103.994	316	.329		
	الكلي	105.543	319			
التخطيط الاستراتيجي للجودة	بين المجموعات	4.624	3	1.541	4.488	.004
	داخل المجوعات	108.505	316	.343		
	الكلي	113.129	319			
ادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	6.893	3	2.298	5.739	.001
	داخل المجوعات	126.520	316	.400		
	الكلي	133.413	319			
المعلومات وأدوات التحليل	بين المجموعات	6.199	3	2.066	4.369	.005
	داخل المجوعات	149.482	316	.473		
	الكلي	155.681	319			
درجة رضا العملاء	بين المجموعات	4.902	3	1.634	4.727	.003
	داخل المجوعات	109.236	316	.346		

			319	114.138	الكلي	
.000	7.912	2.552	3	7.657	بين المجموعات	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
		.323	316	101.950	داخل المجوعات	
			319	109.607	الكلي	
.000	9.436	5.368	3	16.104	بين المجموعات	نتائج الأعمال
		.569	316	179.767	داخل المجوعات	
			319	195.870	الكلي	
.000	6.630	1.874	3	5.622	بين المجموعات	معايير التميز ككل
		.283	316	89.320	داخل المجوعات	
			319	94.942	الكلي	

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05)تعزىللرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال القيادة الإدارية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (17).

جدول (18)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

		المتوسط الحسابي	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
التخطيط الاستراتيجي للجودة	محاضر	3.85				
	أستاذ مساعد	3.81	.04			
	أستاذ مشارك	3.96	.11	.15		
	أستاذ	4.15	*.30	*.34	.19	
أدارة الموارد البشرية	محاضر	3.77				
	أستاذ مساعد	3.71	.06			
	أستاذ مشارك	3.92	.15	.21		
	أستاذ	4.12	*.35	*.41	.20	
المعلومات وأدوات التحليل	محاضر	3.73				
	أستاذ مساعد	3.70	.03			
	أستاذ مشارك	3.85	.12	.15		
	أستاذ	4.09	*.36	*.39	.24	
درجة رضا العملاء	محاضر	3.43				
	أستاذ مساعد	3.49	.05			
	أستاذ مشارك	3.55	.11	.06		
	أستاذ	3.80	*.37	*.31	.25	
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	محاضر	3.51				
	أستاذ مساعد	3.51	.00			
	أستاذ مشارك	3.60	.09	.09		
	أستاذ	3.94	*.43	*.43	*.33	
نتائج الأعمال	محاضر	3.21				
	أستاذ مساعد	3.29	.08			
	أستاذ مشارك	3.43	.22	.14		
	أستاذ	3.87	*.65	*.58	*.44	
معايير التميز ككل	محاضر	3.69				
	أستاذ مساعد	3.67	.02			
	أستاذ مشارك	3.79	.10	.12		
	أستاذ	4.04	*.35	*.37	.25	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (18) الأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر، وأستاذ مساعد من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في التخطيط الاستراتيجي للجودة،وأدارة الموارد البشرية، والمعلومات وأدوات التحليل، ودرجة رضا العملاء، ومعايير التميز ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضرن وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجالي تأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتائج الأعمال.

السؤال الثالث : ما الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت ؟

منهجية إعداد الخطة:

اعتمدت الخطة الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت على استخدام منهجية "التحليل الرباعي" والتي تركز على العناصر التالية:

- تحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي واستغلال نقاط القوة وتقدير نقاط الضعف للوصول إلى إحداث توازن حقيقي في الأداء يمكن من استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ويخفض القصـور الناجم عن أداء الموارد البشرية والمادية.
- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي بمشاركة جميع الأطراف المعنية بغية الوصول إلى الفرص المتاحة وتقدير التحديات المحتملة.

وقد تم اعتماد الخطوات والأدوات التالية:

1. تم تشكيل فريق عمل من داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي.
2. يتم اختيار قائد الفريق بطريقة الانتخاب، حيث يشارك فيه أعضاء الفريق والإدارة العليا، ويجب أن يتصف قائد الفريق بمجموعة من المهارات والقدرات ومن أهمها المقدرة على اتخاذ القرار، والمقدرة مع الخبرة في تحديد المسؤوليات، وتوزيع أدوار الفريق كل وفق اختصاصه، كما يهتم برؤية الفريق ومؤسسات التعليم العالي، ويحرص على التوجيه والمتابعة مع الاحترام لأعضاء فريقه.
3. تم تشخيص الوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

4. تم إعادة النظر بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم.
5. تم تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة.
6. تم إعداد الأهداف الفرعية والمبادرات والبرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسئولة عن التنفيذ .
7. تم إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع رئيس مؤسسات التعليم العالي ومجلس مؤسسات التعليم العالي والتصديق عليها .

ويظهر من ذلك أن إعداد الخطة الإستراتيجية للهيئة تم على مراحل متعددة وعلى النحو التالي:

المرحلة الأولى :

وهي مرحلة إعداد المسودة الأولية للخطة من قبل اللجنة المكلفة وتضمنت ما يلي: عمل مقارنات مرجعية، وأهم القضايا الأساسية (تحليل البيئتين الداخلية والخارجية)، واقتراح الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية بجانب تنظيم وعقد ورش عمل لتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي الداخلية والخارجية.

ويعد نموذج SWOT من أكثر النماذج شيوعاً في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة التي يجب اقتناصها، والتهديدات التي يجب مواجهتها، ويتميز هذا الأنموذج الذي صممه كونتزوويرتش (Koontz &Weihirc) بالوضوح والمرونة والعمق حسب ما ورد في (العتيبي، 2011).

إن نجاح البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج بمؤسسات التعليم العالي بالكويت يعتمد على دقة المعلومات المتوفرة وتنوع مصادرها، فالتحليل يجب أن يبنى على حقائق وليس على افتراضات أو توقعات. وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، تقوم مؤسسات التعليم العالي بمقارنة واقع تطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج التي تعمل على تطبيقها، وطبيعة العمليات والأنشطة الإدارية الممارسة فيها، والتنبؤ باحتمالات المخاطر المحيطة بها ويعتبر ضعف التطبيق للإستراتيجية مؤشراً إلى وجود فجوة تعمل مؤسسات التعليم العالي على سدها من خلال استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية بما يمكنها من تفعيل الإستراتيجية المقترحة بالمسار الصحيح.

المرحلة الثانية :

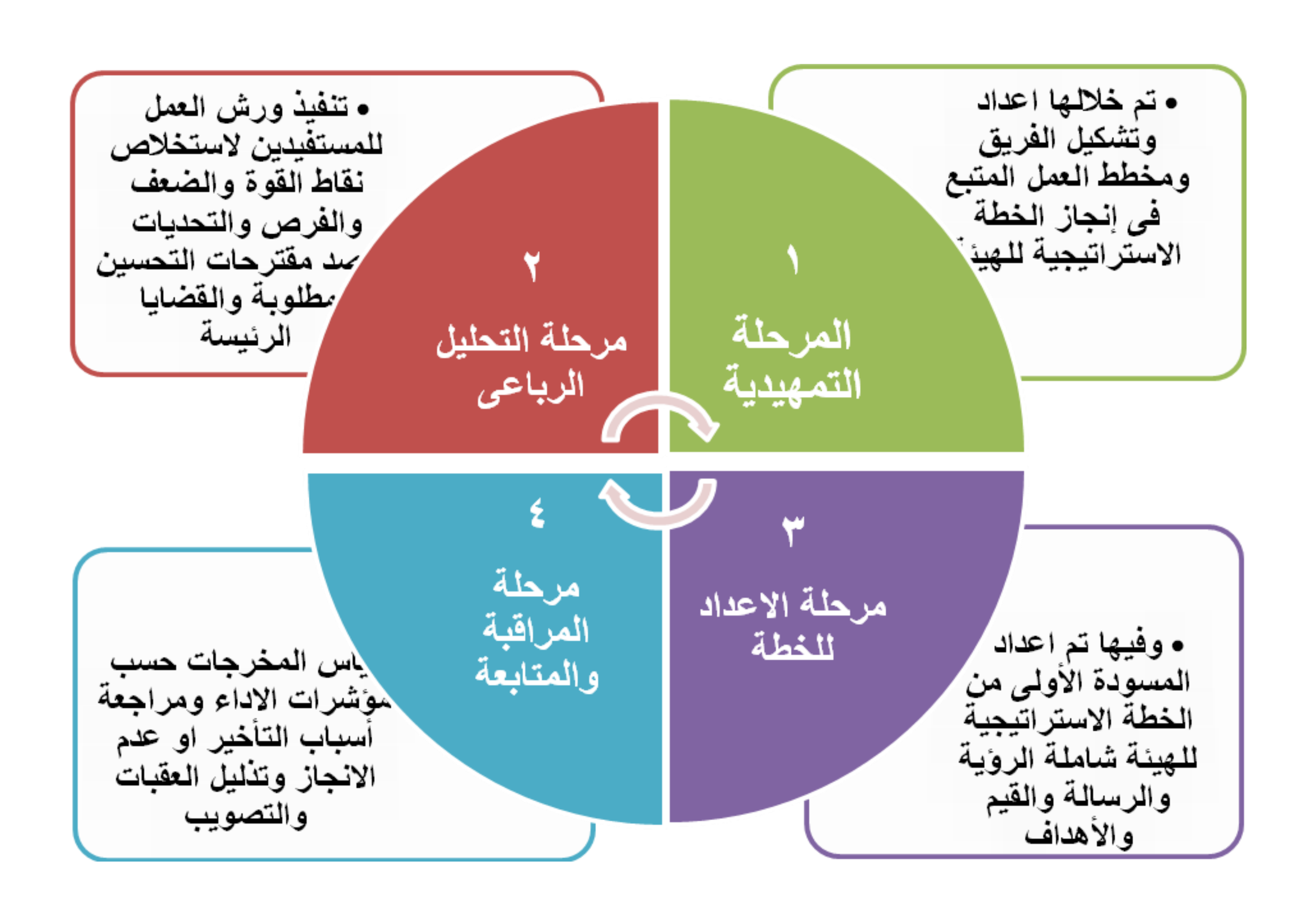
وتركزت على رصد المقترحات والتوصيات والملاحظات الهادفة إلى إثراء وتنقيح المسودة الأولية من الخطة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، التي تضمنت إشراك المجتمع الداخلي من منسوبي مؤسسات التعليم العالي.

المرحلة الثالثة :

تضمنت استقصاء آراء الشركاء المجتمعيين في مراجعة الخطة، حيث تم دعوة العديد من الشركاء للمناقشة المستفيضة للخطة، وإبداء الملاحظات حولها، حيث عقدت ورش عمل تم فيها تداول الأفكار والمقترحات بشكل موضوعي ودقيق، آخذين بعين الاعتبار الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وحاجات ومتطلبات سوق العمل، ومرئيات الشركاء المجتمعيين الداعمين في تنفيذ الخطة.

المرحلة الرابعة :

وتتعلق بوضع الخطة التنفيذية والزمنية، وتتضمن: تحديد المسؤوليات، والمهام ومستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.



تحليل بيئة العمل لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت:

يهدف التحليل الرباعي إلى تحديد مكامن القوة والضعف، والتعرف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها من فرص وتحديات، وأثرها على قدرة مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ خطتها الإستراتيجية، والوصول إلى الأهداف المأمولة .إن تحديد عوامل القوة والعمل على تنميتها وتعزيزها، والفرص المتاحة ودراسة إمكانية استغلالها، ومعالجة عوامل الضعف والتحديات والعمل على التقليل من آثارها السلبية، سوف يؤدي إلى زيادة فرص نجاح الخطة الإستراتيجية.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية في دولة الكويت:

1- تحليل البيئة الداخلية:

أوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية التي قام بها فريق الخطة الإستراتيجية للهيئة أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالتها. كما أظهرت نتائج ورش العمل بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي في تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتوضح الجداول(1-4) ملخصا لهذه التحليلات:

جدول رقم(1)

م	مواطن القوة لدى هيئة اعتماد مؤسسات العليم العالي
1	مساندة القيادات لعملية التطوير المستمر بما يتواكب مع التطورات العالمية.
2	الإدراك القوي لدى هيئة الاعتماد بضرورة الارتقاء بمستوى التعليم.
3	الالتزام نحو تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامج
4	وجود برامج توأمة وقنوات اتصال واتفاقيات شراكة وتعاون بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات أكاديمية دولية
5	استقلالية مؤسسات التعليم العالي بوجود قانون خاص بها.
6	هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة النسبية والقابلية للتعديل بما يتوافق مع متطلبات العمل في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى وصف وظيفي ومهام محددة لكافة المديريات والوحدات الإدارية
7	عضوية مؤسسات التعليم العالي في الهيئات العربية والعالمية لضمان جودة التعليم العالي
8	مشاركة المؤسسات المحلية والوطنية غير الأكاديمية في وضع معايير خاصة للاعتماد

	وضمان الجودة.

جدول رقم(2)

م	مواطن الضعف لدى هيئة اعتماد مؤسسات العليم العالي
1	النقص في عدد الكادر الوظيفي.
2	صعوبة جذب العدد المطلوب من ذوي الكفاءة للعمل بمؤسسات التعليم العالي بسبب ضعف المحفزات المادية والمعنوية وارتباط التعليمات بديوان الخدمة المدنية.
3	عدم حوسبة بعض مديريات مؤسسات التعليم العالي .
4	ضعف العمل بروح الفريق بين الموظفين و تدني الرضا عن مستوى توزيع المكافآت.
5	الدورات التدريبية ليست بمستوى طموحات مؤسسات التعليم العالي.
6	عدم تناسب الكفايات مع المهام والمسؤوليات والمهارات الفنية لبعض الوظائف.
7	عدم وجود آلية واضحة لتدوير الموظفين بين المديريات.
8	عدم تحديد المؤشرات الأدائية لأداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ووضع نماذج متطورة لقياسها بحيث تنسجم مع واقع الأدوار المهنية المعطاة لهم.
9	إعادة النظر في الأدوار المهنية للعاملين في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لتواكب الأدوار المناطة بعمل مؤسسات التعليم العالي.

2- تحليل البيئة الخارجية

في ظل المتغيرات الراهنة أوضحت نتائج التحليل البيئي أن مؤسسات التعليم العالي أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التحديات المحتملة والتي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

جدول رقم(3)

م	الفرص لدى هيئة اعتماد مؤسسات العليم العالي
1	مساندة القيادات لعملية التطوير والتحسين المستمر
2	زيادة الاهتمام المحلى بأهمية الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
3	تشجيع مؤسسات التعليم العالي لبرامج التوأمة مع المؤسسات الأكاديمية الدولية
4	توفر ميزانية عالية للهيئة يمكن الاستفادة منها في دعم وتمويل برامج التطوير والتحسين المستمر.

5	تزايد الطلب على الخدمات المقدمة من مؤسسات التعليم العالي.
6	تزايد إمكانية تعزيز التعاون مع مؤسسات الجودة العالمية
7	مشاركة مؤسسات التعليم العالي مع المنظمات الاقليمية والعالمية المختلفة لقضايا الاعتماد وضمان الجودة.

جدول رقم(4)

م	التحديات لدى هيئة اعتماد مؤسسات العليم العالي
1	ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الأردنية.
2	تدني مستوى مواءمة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية.
3	تحدي الابداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب المتطلبات العالمية.

نتائج تحليل سوات (SWOT) لمعالجة الفجوات الموجودة بين الواقع والمأمول في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

التحليل الداخلي:

ويتضمن عناصر القوة والضعف المدرجة في الجدولين أعلاه رقم (1، 2) عدة مجالات من بينها مساندة القيادات لعملية التطوير المستمر بما يتواكب مع التطورات العالمية، الإدراك القوي لدى هيئة الاعتماد بضرورة الارتقاء بمستوى التعليم، الالتزام نحو تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامج، وجود برامج توأمة وقنوات اتصال واتفاقيات شراكة وتعاون بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات أكاديمية دولية. وهي عناصر لا بد من استغلالها الاستغلال الأمثل والاعتناء بها لأنها تمثل القوة البارزة للهيئة. بينما عناصر الضعف تتضمن أساسا ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الأردنية، تدني مستوى مواءمة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية، تحدي الإبداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب المتطلبات العالمية. وهو ما من شأنه أن يضعف من قدرة مؤسسات التعليم العالي على التطوير والتحديث المستمر وهذه النقاط وغيرها لا بد من تقليصها واحتوائها للحد من تأثيراتها السلبية على عمل وأداء مؤسسات التعليم العالي.

التحليل الخارجي:

ويتضمن الجدولان أعلاه رقم (3، 4) جملة من العناصر التي تمثل فرصا حقيقية للهيئة من بينها مساندة القيادات لعملية التطوير والتحسين المستمر، زيادة الاهتمام المحلى بأهمية الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية، مشاركة مؤسسات التعليم العالي مع المنظمات الاقليمية والعالمية المختلفة لقضايا الاعتماد وضمان الجودة، تزايد الطلب على الخدمات المقدمة من مؤسسات التعليم العالي، توفر ميزانية عالية للهيئة يمكن الاستفادة منها في دعم وتمويل برامج التطوير والتحسين المستمر. وهي عناصر يمكنها أن توفر للهيئة مجالات وآفاقا للتعاون مع جهات أجنبية لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملية التعليمية والأكاديمية. كما يتضمن الجدول رقم (4) أعلاه جملة من المعوقات الفعلية للهيئة ومن بينها: ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الأردنية، تدني مستوى مواءمة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية، تحدي الابداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب المتطلبات العالمية. اعتمادا على تحليل مصفوفة (SWOT) المقدمة أعلاه يجب على مؤسسات التعليم العالي اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة التي من شأنها مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تهدف للرفع من أدائها، وهي مطالبة في هذا السياق بالتعريف بمجالات العمل الإستراتيجية التي يجب مواصلتها ودعمها وبالمجالات التي يجب تطويرها وكذلك بالمجالات التي يجب فصلها والتخلي عنها.

صياغة الإستراتيجية

وتعد عملية صياغة الإستراتيجية مدخلاً هاماً في تحديد الأبعاد الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بجميع مجالاته المتمثلة بالرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والمحاور الإستراتيجية وخطة العمل، إذ أنها تعطي مؤشرات حقيقية وواقعية عن الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف مما يمكن هذه المؤسسات من تحديد الاتجاه الاستراتيجي وسد الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق، وترجمته إلى واقع عملي ممارس ضمن الإمكانيات المتاحة لمؤسسات التعليم العالي.

وتشتمل مرحلة صياغة الإستراتيجية على أربعة عناصر هي:

الرؤيةVision

الوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى مستوى عال من التنافسية العالمية.

وتتطلب عملية تطوير رؤية الجامعات مشاركة جماعية تتفاعل فيها خبرات وجهود القيادة الإدارية مع فرق العمل المتخصصة والمختلفة والتي تمثل جميع فئات مجتمع الجامعة، وذلك من خلال قيامها بعملية قراءة وتحليل الواقع وإجراء عمليات تفكير نظمي لصياغة رؤية واضحة لتطبيق الميزة التنافسية حسب معايير بالدريج في الجامعات منبثقة من طموحات وتطلعات جميع فئات مجتمع الجامعة من موارد بشرية، وأعضاء هيئة تدريس ومجتمع محلي، وطلبة، وإمكانات مادية وبشرية لإحداث نقلة نوعية، تنعكس أثارها ايجابيا على الأداء الجامعي بهدف تحسين وتطوير والارتقاء بتطبيق مفهوم الميزة التنافسية حسب معايير بالدريج وتفعيلها في البيئة الجامعية على اختلاف عملياتها.

الرسالة Mission

الإرتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الكويتية وتعزيز قدراتها التنافسية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية من خلال ضمان تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتماد وضمان الجودة الكويتية والتي تتفق مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

القيم الجوهريةCore Values

تستند مؤسسات التعليم العالي في رسم رؤيتها المستقبلية ورسالتها الإستراتيجية وربطهما بمدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها، ولذلك اتبعت مؤسسات التعليم العالي مجموعة من القيم لتحقيق التناسق ومنهج العمل المؤسسي نحو التنافس العالمي وهذه القيم المؤسسية الجوهرية هي:

- **الجودة والتميز :** تقيس مؤسسات التعليم العالي أداءها من خلال تطبيق مقاييس علمية موضوعية تضع في الحسبان طموحاتها الكبيرة وسعيها نحو التميّز والتنافس العالمي من خلال الالتزام بأرقى المقاييس في الاعتماد وضمان الجودة .

- **القيادة والعمل الجماعي :** تلتزم مؤسسات التعليم العالي التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية، التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية، مع الإيمان العميق بالاحترافية والمسئولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد .

- **العدالة والنزاهة:** تلتزم مؤسسات التعليم العالي بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي، ويلتزم أعضاؤها بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.

- **الشفافية والمساءلة:** تلتزم مؤسسات التعليم العالي التزاماً راسخاً بعرض فكرها وأفكارها على المجتمع لقياس مقدار إسهاماتها في المعرفة العالمية والتحسين المستمر، وتتعامل مع جميع منسوبي مؤسسات التعليم العالي بشفافية عالية تتميز بالعدل والإنسانية.

- **ضمان الجودة الشاملة:**تلتزم مؤسسات التعليم العالي باستمرارية مراجعة الأداء وعلى جميع المستويات وفي جميع المناحي والمسارات وتقييمها واستخدام النتائج لتحديد مناطق الخلل ووضع الحلول المناسبة للتحسين.

- **الالتزام بالعمل المؤسسي:**نلتزم بأن نعمل كفريق عمل واحد على جميع المستويات وفي جميع مناحي ومسارات مؤسسات التعليم العالي.

الإستراتيجية الإدارية المقترحة :

م	الغاية	الهدف الاستراتيجي
1	تطوير معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة وتحديثها وتطبيقها ومؤسسة إجراءات متابعتها وتنفيذها في سائر مؤسسات التعليم العالي.	1. وضع معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة للتخصصات الجديدة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. 2. وضع آليات معيارية وشفافة لإجراءات الاعتماد العام والخاص. 3. وضع آليات لضمان التطوير المستمر لمعايير الاعتماد الحالية بحيث تصبح أكثر قدرة على التنافسية. 4. وضع معايير ومحكات لضمان جودة البرامج الأكاديمية المختلفة. 5. تقييم إجراءات ضمان الجودة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الكويتية. 6. وضع خطط تطويرية لإجراءات ضمان الجودة وأدواتها.
2	تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووضع المحكات وأدوات التقييم التي تعطي مؤشرات عن تحققها.	1. إنشاء وتفعيل المركز الوطني للاختبارات في مؤسسات التعليم العالي. 2. التوصل إلى قوائم بالكفايات والمعارف والمهارات الخاصة بمخرجات البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الكويتية. 3. التوصل إلى أدوات قياس معيارية لقياس مخرجات البرامج الأكاديمية. 4. تطبيق أدوات القياس على مؤسسات التعليم العالي للوقوف على درجة الجودة المتحققة لبرامجها.
3	انفتاح مؤسسات التعليم العالي الكويتية على المؤسسات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي وضمان جودته.	1. الدخول بشراكات وعقد اتفاقيات مع المنظمات وهيئات الاعتماد الإقليمية والدولية. 2. وضع آليات لتقييم الجامعات من خلال الحصول على ضمان الجودة من جهات إقليمية وعالمية بالتشارك مع مؤسسات التعليم العالي.
4	التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي الكويتية بناءً على تصنيف يتماشى مع المعايير والمحكات العالمية.	1. التوصل إلى محكات لتصنيف مؤسسات التعليم العالي الكويتية. 2. وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ نظام التصنيف. 3. وضع آليات للتحفيز والتطوير المستمر لنظام التصنيف.
5	تحقق معايير الجودة في ممارسات دوائر مؤسسات التعليم العالي المختلفة.	1. وضع خطط إستراتيجية لتطوير عمل دوائر مؤسسات التعليم العالي . 2. تبني خطط تدريبية لبناء وتأهيل الطاقات البشرية للهيئة. 3. وضع سياسات واضحة ومعلنة لتعزيز مفاهيم العدالة والشفافية والانتماء والالتزام بالقيم المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي. 4. حوسبة كافة دوائر مؤسسات التعليم العالي وتوفير

		قواعد للمعلومات التي تضمن اتخاذ قرارات رشيدة.
6	تطوير الشؤون المالية والإدارية.	1. العمل على تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي واستقطاب الكفاءات ورفع الإيرادات المالية. 2. إعادة النظر في الأدوار المهنية للعاملين في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لتواكب الأدوار المناطة بعمل مؤسسات التعليم العالي. 3. الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي لمساعدتهم على امتلاك الكفايات والمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام التي يتطلبها تحقيق الخطة الاستيراتيجية للهيئة والارتقاء بمستوى أدائهم. 4. إعادة هيكلة مديرية الشؤون المالية والإدارية لتواكب المستجدات على صعيد عمل مؤسسات التعليم العالي لتتماشى مع التشريعات النافذة في أجهزة الدولة. 5. حوسبة مديرية الشؤون المالية والإدارية والمديريات الأخرى وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي لتلبي حاجات وتطلعات القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي. 6. وضع آليات وتعليمات محددة لتنظيم الإجراءات الخاصة بلجان العطاءات واللوازم والمشتريات بمؤسسات التعليم العالي. 7. وضع نماذج متطورة لقياس أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد المؤشرات الأدائية بحيث تنسجم مع واقع الأدوار المهنية المعطاة لهم. 8. مؤسسة إجراءات التخطيط في مؤسسات التعليم العالي ومتابعتها لاستقطاب الكفاءات المؤهلة.

معايير التميز

المعيار	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الفرعية
تطوير معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة وتحديثها وتطبيقها ومؤسسة إجراءات متابعتها وتنفيذها في سائر مؤسسات التعليم العالي.	1. وضع معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة للتخصصات الجديدة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.	1. تحديث قاعدة البيانات المتعلقة بالخبراء من أعضاء هيئة التدريس لأغراض الإستعانة بهم في وضع معايير لاعتماد التخصصات الجديدة
		2. وضع معايير اعتماد للتخصصات المستحدثة في مؤسسات التعليم العالي ومراجعة المعايير القديمة.
		3. تحديث قاعدة بيانات للتخصصات المعتمدة في الجامعات والكليات وطاقاتها الاستيعابية العامة والطاقات الخاصة لكل تخصص فيها.
		4. تطبيق معايير الاعتماديين العام والخاص على الجامعات وكليات المجتمع المتوسطة والتخصصات الجديدة
	2. وضع آليات معيارية وشفافة لإجراءات الاعتماد العام والخاص.	1.متابعة الاعتماد العامة للجامعات وكليات المجتمع المتوسطة والاعتماد الخاصة للتخصصات فيها.
		2.تطوير التشريعات التي تحكم اجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي من أنظمة وتعليمات ومعايير اعتماد
	3. وضع آليات لضمان التطوير المستمر لمعايير الاعتماد الحالية بحيث تصبح أكثر قدرة على التنافسية.	1.تحديث نماذج الاعتماد وعرضها على الموقع الالكتروني
		2.تجهيز دليل بإجراءات التقدم للاعتماد على موقع مؤسسات التعليم العالي الالكتروني
		3.نشر تقارير مجلس مؤسسات التعليم العالي المتعلقة بالاعتماد الخاص والعام على الموقع الرسمي للهيئة
	4. وضع معايير ومحكات لضمان جودة البرامج الأكاديمية المختلفة.	1.الاستمرار في إسقاط معايير ضمان الجودة على البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
		2. عمل ورشات توعية للقائمين على ضمان جودة البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
	5. تقييم إجراءات ضمان الجودة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الكويتية.	1.تشجيع مؤسسات التعليم العالي للتقدم بطلبات الحصول على شهادة ضمان الجودة.
		2.تقييم ومراجعة معايير ضمان الجودة الصادرة عن هيئة الاعتماد.

	6. وضع خطط تطويرية لإجراءات ضمان الجودة وأدواتها.	1. إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى فاعلية إجراءات ومعايير ضمان الجودة المعتمدة في هيئة الإعتماد.
		2. وضع خطط تطويرية بناءً على النتائج والبيانات والمعلومات التي تخرج بها الدراسة.
تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووضع المحكات وأدوات التقييم التي تعطي مؤشرات عن تحققهـا.	إنشاء وتفعيل المركز الوطني للاختبارات في مؤسسات التعليم العالي.	1. العمل على وضع تعليمات للمركز الوطني للإختبارات .
		2. العمل على وضع تعليمات امتحان الكفاءة الجامعية وتحديد الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للإختبارات والأعمال المناطة به وتعيين الكادر المؤهل وتأمين اللوازم للقيام بمهامه
	التوصل إلى قوائم بالكفايات والمعارف والمهارات الخاصة بمخرجات البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الكويتية.	وضع وتطوير قوائم بالكفايات والمعارف والمهارات الخاصة بالبرامج الأكاديمية
		عقد ورشة توعوية لمناقشة آلية وضع الكفايات والمعارف والمهارات للبرامج الأكاديمية.
	التوصل إلى أدوات قياس معيارية لقياس مخرجات البرامج الأكاديمية.	بناء بنك للأسئلة لكل برنامج من البرامج وفق خطة زمنية طويلة المدى.
	1. تطبيق أدوات القياس على مؤسسات التعليم العالي للوقوف على درجة الجودة المتحققة لبرامجها.	تطبيق عدد من الاختبارات المعدة للبرامج على عينات عشوائية من الطلبة في مؤسسات التعليم العالي.
انفتاح مؤسسات التعليم العالي الكويتية على المؤسسات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي وضمان جودته.	1. الدخول بشراكات وعقد اتفاقيات مع المنظمات وهيئات الاعتماد الإقليمية والدولية.	توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم مشتركة مع هيئات إقليمية وعالمية
	2. وضع آليات لتقييم الجامعات من خلال الحصول على ضمان الجودة من جهات إقليمية وعالمية بالتشارك مع مؤسسات التعليم العالي.	تطوير تشريعات وتعليمات لتحفيز مؤسسات التعليم العالي للحصول على شهادات ضمان جودة عالمية.
التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي الكويتية بناءً على تصنيف يتماشى مع	1. التوصل إلى محكات لتصنيف مؤسسات التعليم العالي الكويتية.	إصدار دليل لمعايير التصنيف وتعميمه على مؤسسات التعليم العالي
	2. وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ نظام	تطبيق إجراءات معايير تصنيف مؤسسات التعليم العالي الأردنية ووضعه حيز التنفيذ.

المعايير والمحكات العالمية.	التصنيـف.	
	وضع آليات للتحفيز والتطوير المستمر لنظام التصنيف.	إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى فاعلية إجراءات معايير تصنيف مؤسسات التعليم العالي الكويتية المعتمدة في هيئة الاعتماد من خلال أخذ آراء العاملين في المؤسسات المعنية.
تحقق معايير الجودة في ممارسات دوائر مؤسسات التعليم العالي المختلفـة.	1. وضع خطط استراتيجيه لتطوير عمل دوائر مؤسسات التعليم العالي	مراجعة وتطوير الخطة الإستراتيجية للهيئة بما يتلاءم مع الأهداف والأولويات الوطنية وبما يتفق مع الغايات التي أنشئت مؤسسات التعليم العالي من أجلها.
		إعداد إستراتيجية لإدارة المخاطر.
		إعداد إستراتيجية لإدارة المعرفة.
	2. تبني خطط تدريبية لبناء وتأهيل الطاقات البشرية للهيئة.	وضع خطة تدريبية لبناء وتأهيل القدرات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
	3.وضع سياسات واضحة ومعلنة لتعزيز مفاهيم العدالة والشفافية والانتماء والالتزام بالقيم المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.	
	4.حوسبة كافة دوائر مؤسسات التعليم العالي وتوفير قواعد للمعلومات التي تضمن اتخاذ قرارات رشيـدة.	تطوير قاعدة بيانات لجميع أعمال مؤسسات التعليم العالي للاستفادة منها
تطوير الشؤون المالية والإدارية.	1. العمل على تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي واستقطاب الكفاءات ورفع الإيرادات المالية.	تحسين مستوى المكآفات والحوافز لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي.
		إستقطاب الكفاءات للعمل في مؤسسات التعليم العالي.
		رفد الإيرادات المالية من مؤسسات التعليم العالي إلى خزينة الدولة.
	2. إعادة النظر في الأدوار المهنية للعاملين في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لتواكب الأدوار المناطة بعمل مؤسسات التعليم العالي.	إعادة توزيع الأدوار الوظيفية لتنسجم مع الخطة الإستراتيجية لعمل مؤسسات التعليم العالي.
		وضع وصف وظيفي لكل العاملين في مؤسسات التعليم العالي وربط العمل بتسلسل إجراءات يؤدي إلى جودة وسرعة الإنجاز.
		الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي وضبط النفقات.
		تكامل عمل وحدات ومديريات مؤسسات التعليم العالي.
		تعزيز قوة التواصل الداخلي بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتكامل أدوارهم.

	3. الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي لمساعدتهم على امتلاك الكفايات والمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام التي يتطلبها تحقيق الخطة الاستيراتيجية للهيئة والارتقاء بمستوى أدائهم.	الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي.
		حصول العاملين على الكفايات والمهارات اللازمة لتنسجم مع أدوارهم الوظيفية لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.
		تعزيز التوجه نحو التعلم الذاتي وبناء الطاقات الذاتية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
		خلق بيئة عمل مؤسسية مناسبة في مؤسسات التعليم العالي.
	4. اعادة هيكلة مديرية الشؤون المالية والإدارية لتواكب المستجدات على صعيد عمل مؤسسات التعليم العالي لتتماشى مع التشريعات النافذة في أجهزة الدولة.	مأسسة إجراءات مديرية الشؤون المالية والإدارية لتتماشى مع التشريعات النافذة.
		سلامة وحسن سير عمل مديرية الشؤون المالية والإدارية وإجراءاتها.
	5. حوسبة مديرية الشؤون المالية والإدارية والمديريات الأخرى وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي لتلبي حاجات وتطلعات القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي.	ترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
		تسهيل عمل مديرية الشؤون المالية والإدارية والمديريات الأخرى في مؤسسات التعليم العالي وتوفر الدقة في عملها.
		تسهيل التواصل بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي أو العكس.
		بناء قاعدة بيانات تتضمن عمل مديرات مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
	6. وضع آليات وتعليمات محددة لتنظيم الإجراءات الخاصة بلجان العطاءات واللوازم والمشتريات بمؤسسات التعليم العالي.	الشفافية في ضبط اجراءات الشراء والعطاءات وتوفير اللوازم وفق التعليمات النافذة
		تسهيل مهمة نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي فيما يتصل بإجراءات الشراء وتوفير اللوازم للهيئة.
		اتساق الاجراءات التي تمارسها مؤسسات التعليم العالي في مجال الشراء وتوفير اللوازم مع الأنظمة والتعليمات النافذة.

	7. وضع نماذج متطورة لقياس أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد المؤشرات الأدائية بحيث تنسجم مع واقع الأدوار المهنية المعطاة لهم.	مأسسة إجراءات تقييم العاملين في مؤسسات التعليم العالي وعدالتها.
		توفير قاعدة من المعلومات الدقيقة عن الأداء الوظيفي الواقعي والتي تساعد متخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي فيما يتصل بعملها ومنح الحوافز وتوفير أساس للمساءلة والترقية والترفيع والتثبيت.
	8.أسس اجراءات التخطيط في مؤسسات التعليم العالي ومتابعتها لاستقطاب الكفاءات المؤهلة.	الإبقاء على جاهزية مؤسسات التعليم العالي من حيث توفر الكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق رؤية مؤسسات التعليم العالي ورسالتها وخططها الإستراتيجية.
		تفعيل نظام الحوافز وتطويره ليصب في تحديث واستقطاب الكفاءات للعمل بمؤسسات التعليم العالي في الحدود التي تنسجم مع التشريعات النافذة.

المرحلة الرابعة: ما درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين**.**

في هذه المرحلة، تتم الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وترتيب الإستراتيجية من حيث الخطوات والإجراءات التي تمر بها، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبتها لموضوع الإستراتيجية، وتعرف درجة ملائمة المجالات والفقرات التي تضمنتها.

وقام المحكمون بتحكيم الإستراتيجية المقترحة ووضع الملاحظات عليها، حيث اقترح بعضهم إجراء التعديلات الشكلية واللغوية.

وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات تخصص الإدارة التربوية، تم اعتمادها انظر (ملحق (4): أسماء محكمي الإستراتيجية المقترحة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، حيث جاء مجال "القيادة الإدارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "التخطيط الاستراتيجي للجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "المعلومات وأدوات التحليل" بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الخامسة مجال "تأكيد جودة المنتجات والخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة السادسة مجال "درجة رضا العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة السابعة والأخيرة مجال "نتائج الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث حصول اغلب معايير التميز على مستويات مرتفعة إلى أن عمادات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت تعمل بشكل مستمر لتحقيق التميز في جميع وحدات الجامعة بما يحقق أداء الجامعات لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية على أكمل وجه، حيث تقوم بنشر ودعم وتطبيق مفاهيم التميز والجودة وفق رؤيتها ببناء نظام متكامل للتميز بمواصفات عالمية والذي يعكس تبنى كليات ووحدات الجامعات مبادئ وتطبيقات التميز والجودة، والذي يماثل المعمول به في الجامعات الرائدة في هذا المجال محلياً وإقليمياً وعالمياً، كما تعمل عمادات الجودة في مؤسسات التعليم العالي على نشر ثقافة التميز والجودة في الجامعات وجعلها خياراً أساسياً للتحسين والتطوير،

والعمل على دعم وتبني تطبيقات التميز والجودة في جميع وحدات الجامعات وتشجيع ودعم حصول وحدات الجامعات على شهادات الجودة من خلال تأهيلها للحصول على الاعتماد في النواحي الإدارية والتنظيمية، كما تعمل وبشكل متوازي على تأهيل الجامعات وبرامجها للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي، والتنسيق مع الهيئات والجهات المانحة محلياً ودولياً.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (أبو زينة، 2011)، والتي أظهرت نتائجها إن معايير التميز المتمثلة ب (البحث العلمي وتنمية المجتمع، والمواردالبشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، الطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤيةالكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية) تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعيةالمتوسطة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (سنجق وآخرون، 2012) والتي أظهرت انه على الرغم من توفير الدليل الإحصائي عند نفس مستوى الدلالة على وجود مستوى مقبول من تطبيق معياري القيادة ونتائج الأعمال إلا أن الضعف الواضح في مستوى تطبيق معايير التحليل والمعلومات، الموارد البشرية، العمليات والتخطيط الاستراتيجي، قد أثر سلباً في مستوى تطبيق المعايير مجتمعه في تلك المستشفيات.

- ففيما يتعلق بمجال **"القيادة الإدارية"** والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وتنص على "تضع القيادات الإدارية العليا آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي الكويتية بأهمية الجودة، وضرورة نشر ثقافتها وتطبيقها في الجامعات، وذلك لما لها من ميزات في رفع مكانة الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. تلاها الفقرة رقم (7) وتنص على "تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور الجامعة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي القيادات الإدارية في الجامعات الكويتية بأهمية المسؤولية الاجتماعية والوطنية للجامعة تجاه المجتمع المحلي، فالهدف الأساسي من وجود الجامعات هو خدمة المجتمع الكويتي، لذلك وحتى تستطيع الجامعات تحقيق المنفعة للمجتمع وتحقيق التميز على المستوى الوطني، يتوجب عليها التواصل بشكل مستمر مع المجتمع الخارجي ومعرفة احتياجاته المستقبلية. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (11) والتي تنص على "تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات، والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىإن القيادات

الإدارية في الجامعات الكويتية هم من ذوي الرتب العلمية العالية ومن أصحاب الكفايات والخبرات الكبيرة في الإدارة، لذلك فإن هذه القيادات تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات، والنظم والطرائق الموصلة الى الجودة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حاتوغ، 2006) والتي بينت نتائجها أن دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في مجال القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"التخطيط الاستراتيجي للجودة"** والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (16) على المرتبة الأولى وتنص على "توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي" وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة رقم (13) وتنص على "توجد للجامعة أهدافاإستراتيجية واضحة ومعلنة" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ان اهتمام الجامعات بأساليب التخطيط الاستراتيجي من أهداف وخطط كفيلة بتحقيق منتجات متميزة، مما يؤهلها للتنافس والتقدم على المؤسسات التي تقدم ذات خدماتها، مما يؤدي إلى كسب رضا الطلاب والمجتمع ككل، ويشيع سمعة الجامعة، ويحقق لها ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات. أما فيما يتعلق بالفقرة (23) والتي تنص على "تتوفر وحده متخصصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات الكويتية بالتميز وإيمان قيادة هذه الجامعات بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة وجود وحدات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي والتي يتقوم بمتابعة عمليات التخطيط ووضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على رضا الطلبة والمجتمع، وتحديد كيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي لأعمال الجامعة، كما يحدد خطط الجامعة قصيرة وطويلة المدى، كما تحدد هذه الوحدات كيفية نشر وتطبيق متطلبات الجودة والأداء في كليات وأقسام الجامعة.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"إدارة الموارد البشرية"** والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (34) على المرتبة الأولى وتنص على "يتم تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع أدارة الجامعات الكويتية بأن العمل بأسلوب فرق العمل يعتبر أكثر فعالية من العمل الفردي للموظفين، حيث تحقق فرق العمل نجاحاً كبيراً في انجاز الأعمال بشكل فعال وبزمن وجهد

أقل، تلاها الفقرة رقم (29) وتنص على "يتم تقديم برامج تنمية وتدريب منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم التدريبية" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىأن اقتناع صانعي القرار في الجامعات الكويتية بأن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي يتطلب رفع كفاءة أداء العاملين للإيفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي، الأمر الذي يدفع القيادات الإدارية في هذه الجامعات إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال أعمالهم مثل تدريبهم على كيفية تشغيل التقنيات الجديدة، وكيفية تبني مفاهيم جديدة مثل الإدارة الالكترونية والمكتبة الالكترونية وكل ذلك سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي. أما فيما يتعلق بالفقرة (37) والتي تنص على "يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىإن تقويم الأداء بشكل دوري ومستمر يعتبر عنصر أساسي من عناصر نجاح مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم من خلال عملية التقييم تحديد أوجه القصور لدى الموظفين، والتعرف على المشكلات التي تواجههم، وبالتالي إيجاد الحلول التي تساعد على الحد من هذه المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراحشة، 2012)، والتي بينت نتائجها أن التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الإستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة في المرضى كان بفعل الاهتمام بالمورد البشري.وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حاتوغ، 2006) والتي بينت نتائجها أن دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في مجال الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"المعلومات وأدوات التحليل"** والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (41) على المرتبة الأولى وتنص على "تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع قيادات الجامعات الكويتية بأن الطلبة هم الفئة المستفيدة من خدمات الجامعات، وهم أكثر فئة قادرة على تقديم تغذية راجعة واضحة للخدمات التي تقدمها الجامعات لهم، من حيث جودتها والمشكلات المتعلقة بها وبالتالي تستطيع إدارة الجامعات تحسين الخدمات وتطويرها بناء على ما تم الحصول عليه من معلومات من الطلبة أنفسهم. تلاها الفقرة رقم (38) وتنص على "تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسامالأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها" وبدرجة

مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلبأدراك مؤسسات التعليم العالي الكويتية لأهمية تقييم البرامج الدراسية المختلفة التي تقدمها الأقسام الأكاديمية وذلك لتحسين هذه البرامج والوقوف على المشكلات التعليمية لهذه البرامج في الواقع العملي ودراستها وتحليليها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها. أما فيما يتعلق بالفقرة (44) والتي تنص على "يؤخذ برأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان العاملين في الجامعات الكويتية هم من ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية العالية، لذلك فإن الجامعات تهتم بالأخذ بآرائهم لتطوير المقررات الدراسية والبرامج الدراسية وذلك بهدف التطوير المستمر لأقسام الجامعات الأكاديمية وتحسين جودة التعليم، وتحقيق ميزة تنافسية لهذه الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"تأكيد جودة المنتجات والخدمات"** والذي جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة متوسطة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (54) على المرتبة الأولى وتنص على "يتم استطلاع آراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة والخريجين" وبدرجة متوسطة. تلاها الفقرة رقم (55) وتنص على "استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات الكويتية باستطلاع آراء الطلبة الحاليين في الجامعة، والإهمال إلى حدٍ ما بالأخذ برأي الطلبة الذين تخرجوا من هذه الجامعة حول رأيهم بأداء هذه الجامعات. أما فيما يتعلق بالفقرة (63) والتي تنص على "تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة عن طريق شبكة الانترنت" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان المعلومات المتعلقة بأداء الجامعة لا يتم نشرها بشكل واسع على شبكة الانترنت، بل تكون هذه المعلومات حِكراً على العاملين بالجامعة في أغلب الأحيان، خاصة اذا تم اكتشاف مشكلات تتعلق بأداء الجامعة، فلا يتم نشرها على شبكة الانترنت.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"درجة رضا العملاء"** والذي جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (51) على المرتبة الأولى وتنص على "تتم معرفة خصائص واحتياجات المستفيدين من الجامعة مستقبلا (طلاب مدارس الثانوية العامة والمعاهد المختلفة" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىإن مؤسسات التعليم

العالي توازن بين مصالح جميع الفئات ذات العلاقة، وتحافظ على حقوق المواطنين سواء الطلاب او أصحاب المعاهد المختلفة، وتحاول أيضا الارتقاء بسمعتها الأكاديمية، لذلك فهي تهتم بالأطراف ذات العلاقة والتي ستستفيد مستقبلاً من خدماتها. تلاها الفقرة رقم (45) وتنص على "توجد عمليات فعالة لتحديد احتياجات الطلاب" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىأن مؤسسات التعليم العالي الكويتية هي مؤسسات رائدة في التعليم العالي، ولديها طرقها الفعالة في تحديد احتياجات الطلبة، تحت أشراف كادر تعليمي مؤهل ومن ذوي الخبرات الواسعة في التدريس الجامعي. أما فيما يتعلق بالفقرة (50) والتي تنص على "تتم الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب والخريجين وذوي العلاقة عن أداء الجامعة لتطوير مستوى أدائها" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىأن التغذية الراجعة لرأي الطلاب والخريجين وذوي العلاقة عن أداء الجامعة تفيد الجامعة في أن تتفهم أداء الجامعة الحالي والاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، فالعميل هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"نتائج الأعمال"** والذي جاء في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة متوسطة، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (64) على المرتبة الأولى وتنص على "توجد معايير دقيقة و معلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة الى ان بعض الجامعات الكويتية لا زالت تعتمد على الأساليب التقليدية لتقييم أداء ومستوى تعلم الطلبة، والتي تقوم على الامتحانات التقريرية التي يتم عملها في نهاية كل فصل، والتي تعتبر مقياساً حقيقياً لتقييم مستوى تعلم الطلبة، تلاها الفقرة رقم (65) وتنص على "يتم استطلاع آراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلىأنأدارة الجامعات تهتم بالدرجة الأولى بالنتائج النهائية للطلبة والمتمثلة بعلاماتهم، والتي تبين مستوى تحصيلهم العلمي، دون الاهتمام بالأخذ بآرائهم حول مدى استفادتهم واستيعابهم للمواد العلمية التي درسوها، أما فيما يتعلق بالفقرة (72) والتي تنص على "تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلىأن ثورة التكنولوجيا والمعلومات والتغيرات الاقتصادية أدت إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل، حيث تندثر بعض المهن والتخصصات وتظهر مهن وتخصصات لم تكن موجودة، بالإضافة إلى

تزايد الطلب على المؤهلات القادرة على التعامل مع هذه التغيرات، وذلك يفرض على مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بقياداتها ضرورة إلغاء التخصصات غير الضرورية والاهتمام بضمان جودة خرجيها وقدرتهم على مواكبة الجديد في مجال التخصص والتغيرات التي تطرأ في سوق العمل، وكذلك البحث عن نماذج وصيغ تعليمية تكسب الطالب المعارف والمهارات والخبرات التي تضمن تحقق المعايير العالمية المرتبطة بالإنتاجية والجودة والتميز في أداء العمل، ووجود تناقض بين توقعات القيادات الإدارية وتوقعات أصحاب العمل قد يخلق مشكلات كثيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص)وقد تبين:

- **فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لا يختلفون في وجهات نظرهم حول المستوى المرتفع لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريجب اختلاف جنسهم سواء أكانوا ذكوراً أو اناثاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهلالات، 2012) والتي بينت نتائجها عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة يعزى إلى متغير الجنس.

- **أما فيما يتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية فقد تبين:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال القيادة الإدارية، حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر، وأستاذ مساعد من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في التخطيط الاستراتيجي للجودة، وأدارة الموارد البشرية، والمعلومات وأدوات التحليل، ودرجة رضا العملاء، ومعايير التميز ككل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجالي تأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتائج الأعمال. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأعلى لديهم فكرة أوسع فيما يتعلق بموضوع معايير التميز حسب بالدريج، بالإضافة الى خبرتهم الواسعة، وسلطتهم الأوسع في أقسامهم، ومعرفتهم بمعايير التميز حسب بالدريج بصورة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 2011)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/ جامعة مصراته-ليبيا تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- **أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد تبين:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال القيادة الإدارية وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية. ويعزو الباحث ظهور الفروق لصالح التخصصات الإنسانية إلى أن اغلب المسئولين عن تطبيق معايير التميز والجودة في مكاتب النوعية وضمان الجودة، ووحدات الرقابة والتدقيق لضمان الجودة في الجامعات الكويتية هم من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الإدارة العامة والأعمال، وهي تخصصات إنسانية، حيث إن لديهم خبرة ووعي اكبر من أعضاء هيئات التدريس في الكليات العلمية بما يتعلق بالجودة ومعايير التميز حسب بالدريج.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. نشر ثقافة الجودة والتميزحسب بالدريج لدى أعضاء هيئة التدريس،والإداريين،والطلاب في الجامعات الكويتية.
2. العمل على وضع برامج تدريبية تختص بالجودة والتميز لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في الجامعات الكويتية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.
3. إسهام الجامعات الكويتية مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.
4. تشجيع الجامعات الكويتية على أقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنموية والتدريبية وتقديم الدراسات والاستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص.
5. ان تخصص الجامعات الكويتية وحدات علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل.
6. ضرورة أن تعمل الجامعات الرسمية على تلافي الثغرات التي تقلل من فاعلية العمل الجامعي على المستوى التنظيمي كوجود خطط إستراتيجية والاهتمام بالأنفاق، بما ينسجم مع رسالة الجامعة ورؤيتها، ومراجعة أنظمة الإدارة ومفاهيمها ومدى تطبيقها سنويا من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعات ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح ومع التوجهات العالمية في جودة التعليم والتميز حسب بالدريج في الجامعات الكويتية.
7. ضرورة تحفيز العاملين في الجامعات الكويتية من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق معايير التميز حسب بالدريج في الجامعات الكويتية بتقديم الدعم المناسب لهم وحث القيادات الإدارية في الجامعات على ضرورة أشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مختلف المجالات، ونشر ثقافة الجودة والتميز حسب بالدريج لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال النشرات والندوات والمؤتمرات بما يحسن بيئة العمل الجامعي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو زينة، تيسير (2011). بناء معايير تميز للتعلم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن . **مجلة دراسات/ العلوم التربوية.** 38(2): 2471-2506.

آل مزروع، بدر بن سليمان (2010). **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بدر، فادي (2003) **دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني،** رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بركات، زياد (2009). الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين. **المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد.** 8 (4)، 60- 95.

جلدة، سامر. (2009). **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة.** عمان: دار أسامة للنشر.

حاتوغ، سوزي (2006)، **أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حسن الزعبي.(1999). **اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الحراحشة، محمد .(2012) تقييم الاداء الجامعي في ضوء ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين والإداريين في جامعة ال البيت، **بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي،** لأردن.

الحكمي، علي بن صديق(2007). التقويم التربوي وضمان الجودة في التعليم، **ورقة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 28– 29/ 4/ 1428هـ .**

الخضير،خضيربنسعود(2001) . مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية"، **مجلة التعاون**، مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (53): 13-34.

دروزة، سوزان (2008) **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا، عمان، الأردن.

ديل، بستر فيلد، وآخرون (١٤٢٥هـ). **إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: الحمالي**، ط١، راشد، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

السهلي، فهد عبدالله (2009). **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

سواط، طلق بنعوض والعتيبي، سعود محمدي(2000)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة**، العددالأول، المجلد1، ص:12-35.

السيد، رضا (2007). **عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا**، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

شحاتة، حسن، والنجار، وزينب (2003)،**معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة : الدار المصرية.

عبابنة، صالح (2011) تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراته-ليبيا، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد (8)، 35-61.

عباس، سهيلة (2004).**القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المغربي،عبد الحميد(2000).**الإدارة الإستراتيجية**، ط2، القاهرة: مجموع النيل العربية.

عبدالفتاح، نبيل (٢٠٠٠م). **إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية**، معهد الإدارة العامة، سلطة عمان.

العجمي، محمد (2010). **الإدارة والتخطيط التربوي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عقل، أمل (2005). **تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.** أطروحة دكتوراة غير منشورة . الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيد،رمضان وهيبة،وحسام إسماعيل (2004)، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، جامعةالمنصورة، المجلد10، العدد32 ، ص:9-57.

الفقهاء، سام (2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، **بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية** في الفترة 24-26 أبريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية، الأردن.

محمد، أشرف السعيد(2005).**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية"** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

مهدي عثمان(2003). **اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

نوفل، عصام الدين(2003)، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، **مجلة التربية**، الكويت، العدد(٣٠) السنة (٩) يوليو.

الهلالات، صالح عودة (2012) **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز" دارسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

الوادي، محمود والزعبي، علي (2011)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 8 (4)، 60- 95.

وزارة التربية الكويتية (2015)، الإطار المرجعي، متوفر على الرابط:

http://www.moe.edu.kw/sites/website.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Ajaif, Mona, (2008), “Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai”, **Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies**, Dubai: e-TQM College: 227.

Badri, M ,M,A, Selim H , Alshare K , Grandon E, Younis H , Abdulla M (2006) The Baldrige Education Criteria For Performance Excellence Frame work, **International journal of Quality & Reliability Management**, 23,(9).pp 1118-1157.

Bloch, D. & Press. R. (2003). **The Competitiveness of U.S. Research Universities”, the Washington Advisory Group**, LLC,April9.

concepts and comparative analysis, **International Journal of quality**, 1

Gregg, J.R. (2011**). Producing Excellence in Government: Implementing GPRA through Best Resource Practices in the National Park Service**, Doctor of Philosophy Dissertation, Mississippi Stat

Huang, H. & Lee, C. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. **Journal of Higher Education Policy and Management** 34(6), 611–628.

Mavroidis, V., Toliopoulo, S. and Agoritsas.(2007). A Comparative Analysis and Review of National Quality Award in Europe, **the TQM Magazine**, 19(5): 454-467.

Meyer, K. & Wilson, J. (2010). The "Virtual Face" of Planning: How to Use Higher Education Web Sites to Assess Competitive Advantage, **Planning for Higher Education**, 38(2), p11-21.

Michael Porter & Mark Karmer (2002), **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**, Harvard Business Review, p8.

Montorya, R.(2011). **An Evaluation of the Effects of the Balding Criteria on Hospital Performance**, Master of Science Thesis in Quality Assurance, California State University.

Papulova, e. (2006),competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in slovakia, e-leader, slovakia, available on**:**

http://www.g-casa.com/download/ papulova- competitive strategy. pdf, acsess at 17/11/2015.

Prajogo, Daniel I., and McDermott, Christopher. M.(2011). The Relationship between Multidimensional Organizational Culture and Performance, **International Journal of Operations & Production Management**,31(7): 712-755.

Rawabdeh, Ibrahim. (2006).A Self-assessment Model for King Abdullah II Award for Excellence, **Dirasat, Engineering Sciences**, 33(2006): 199-218.

Ringrose, Dawn. (2013). Development of an organizational excellence framework, **The TQM Journal**, 25 (4): 441-452.

Santarisi, N and Tarazi, A.(2008). The Effect of TQM Practices on Higher Education Performance: The Faculty of Engineering and Technology at the University of Jordan as a case study, **Dirasat Engineering Science**, Volume 35, No. 2, pp 84- 95.

Sawner, Thomas Edgar. (2000).**An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Washington University**.

Ski, M. Kulig, A. & Lisieki, P. (2003). The Strategic Role of Public Relations in Creating the Competitive Advantages of Private Higher Education in Poland: The Example of the School of Banking in Poznan. **Higher Education in Europe**, 34(4), 433-447.

Tummala, V. R. and Tang, C. L. (1996). **Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification**, core

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "استراتيجية ادارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت"

ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث بتطوير أداة تكونت من قسمين:

القسم الأول : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغيرات الديموغرافية (الجنس،، التخصص، الرتبة الاكاديمية).

القسم الثاني : يضم(76) فقرة تندرج تحت (7) مجالات تقيس ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويأمل من حضرتكم تحكيمها من حيث :

1. مناسبة الفقرات لاهداف الدراسة .
2. صياغة الفقرات .
3. انتماء الفقرات.
4. أية أمور أخرى ترونها مناسبة .

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة في القسم الثاني ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم في تحكيم فقرات هذا الاختبار .

الباحث

ناصر منصور العجمي
إدارة تربوية/الجامعة الأردنية

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- **أعضاء مؤسسات التعليم العالي التدريس**

1. **الجنس:** ☐ ذكر☐ أنثى

2. **الرتبة الاكاديمية :**☐محاضر ☐أستاذ مساعد ☐أستاذ مشارك ☐أستاذ

3. **التخصص:**☐انسانية☐علمية

القسم الثاني : ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

اولا: القيادة الإدارية

الرقم	مناسبة الفقرات	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسب	غير مناسبة	واضحة	غير واضحه	مناسب	غير مناسبة	
1	تضع القيادات الإدارية العليا اليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها، ومتابعتها							
2	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المادي الكافي لبرامج مراكز الجودة							
3	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المعنوي الكافي لبرامج مراكز الجودة							
4	تعمل القيادات الإدارية العليا على ازالة العوائق التي تحول دون نحقيق الجودة							
5	تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الاداء الجامعي للتاكد من تحقيق الجودة							
6	تستطيع القيادات الإدارية العليا تحديد درجة اسهام كل فرد في تحقيق الجودة							
7	تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور الجامعة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه							
8	تشرك القيادات الإدارية العليا العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم غي تحقيق الجودة							
9	تطلع القيادات الإدارية العليا كافة العاملين في الجامعة على خططها الاستراتيجية لتحقيق الجودة							
10	تهيء القيادات الإدارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم و التوقعات							
11	تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة الى الجودة							
12	تعزز القيادات الإدارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارت التي تكفل دعم مؤسسات القطاع							

	الخاص لبرامج الجامعة				
	ثانيا: التخطيط الاستراتيجي للجودة				
13	توجد للجامعة اهداف استراتيجية واضحة ومعلنة				
14	تطور الاهداف الاستراتيجية للجامعة باستمرار				
15	توجد رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة				
16	تطور رسالة ورؤية الجامعة باستمرار				
17	توجد خطة استراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي				
18	توجد خطة استراتيجية، لرفع مستوى الاداء الاداري				
19	توجد خطة استراتيجية، لرفع مستوى الخدمات الطلابية				
20	توجد خطة استراتيجية، لرفع مستوى الاداء الاكاديمي				
21	يتم تقييم جودة الخطط الاستراتيجية				
22	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الاستراتيجية في تطويرها				
23	تتاح الفرصة لجميع العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية				
24	توجد وحده منخصصة لتخطيط و متابعة و تنفيذ و تقييم الخطط الاستراتيجية				
25	يعمل في وحدة التخطيط الاستراتيجي أفراد ذو كفاءة عالية				
26	يشارك جمع منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم في وضع الخطة الاستراتيجية				
27	يتم اطلاع كافة منسوبي الجامعة على الخطة الاستراتيجية				
	ثالثا: ادارة الموارد البشرية				
28	استقطاب و تعيين العاملين المتميزين بالجامعة				
29	تقدم رعاية صحية وسلامة مهنية بالجامعة				
30	تنمية و تدريب معتمد لجميع منسوبي الجامعة على كافة مستوياتهم				
31	تقديم برامج تنمية و تدريب منسوبي الحامعة حسب احتياجاتهم التدريبية				
32	تتم متابعة اداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم والتاكد من درجة استفادتهم من البرامج التدريبية				

33	تقويم الاداء الوظيفي لجميع اداريي الجامعة				
34	تقدم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة				
35	تمتاز انظمة العمل بالجامعة بالعدالة والنزاهة والشفافية				
36	تبني اسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود				
37	يتم الحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تتناسب وطبيعة اعمالهم				
38	توجد وحدة لتنمية الموارد البشرية				
39	تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد				
رابعا: المعلومات وأدوات التحليل					
40	يراعي عند تصميم العملية التعليمية أساليب التعليم المختلفة، تقديرا للظروف الفردية للطلاب				
41	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها				
42	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية				
43	يتم استطلاع أراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة لهم				
44	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع اراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها				
45	يتم تطوير الخدمات الطلابية باستمرار				
46	يتوفر الدعم المادي الكافي، لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب				
47	يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقرارات الدراسية أو البرامج الدراسية				
خامسا: درجة رضا العملاء					
48	توجد عمليات فعالة لتحديد احتياجات الطلاب				
49	ايجاد عمليات فعالة لتحديد احتاجات سوق العمل من الخرجين				
50	تحرص الجامعة عند وضع برامجها لدارسة احتياجات اصحاب سوق العمل				
51	تهيئة البيئة التعليمية النشطة لتحقيق رفاهية الطلاب وضمان رضاهم				

52	استطلاع اراء الخرجين و ذوي العلاقة من رجال الاعمال و غيرهم عن مستوى رضاهم عن اداء الجامعة				
53	الاستفادة التغذية الراجعة لاستطلاع راي الطلاب و الخرجين و ذوي العلاقة عن اداء الجامعة لتطوير مستوى ادائها				
54	معرفة خصائص و احتياجات المستفيدين من الجامعة مستقبلا ك(طلاب مدارس الثانوية العامة و المعاهد المختلفة)				
55	تحديد مستوى رضا الطلاب عن الجامعة و مقارنتها بمستوى رضا الطلاب عن الجامعات المنافسة				
56	تحرص الجامعة على استفادة غير الخرجين من خدماتها المقدمة ك (المكتبة و قاعات البحث)				
سادسا: تأكيد جودة المنتجات والخدمات					
57	استطلاع اراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة والخريجين				
58	استطلاع اراء المتخرجين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة				
59	استطلاع اراء الأفراد المهتمين بالتعليم العالي لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة				
60	استطلاع اراء اعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة				
61	استطلاع اراء القيادات الجامعية لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة				
62	الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لتعزيز عملية صنع القرار				
63	الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لرفع مستوى الاداء الاداري				
64	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لرفع مستوى الاداء الاكاديمي				
65	الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لرفع مستوى البحث العلمي				
66	تتوفر البيانات و المعلومات المتعلقة				

	بمستوى اداء الجامعة عن طريق شبكة الانترنت				
سابعا: نتائج الأعمال					
67	توجد معايير دقيقة و معلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب				
68	استطلاع اراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي				
69	استطلاع اراء رجال الاعمال نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم				
70	تفيد البيانات و المعلومات المعلنة عن الجامعة امكانياتها لتخرج كفاءات قادرة على العمل و النجاح في سوق العمل .				
71	تهتم الجامعة بجودة الانتاج العلمي لاعضاء هئية التدريس وطلاب الدراسات العليا				
72	تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب				
73	توجد الية لتحديد درجة تحقيق الجامعة لاهدافها التي تؤهلها للتميز				
74	تهتم الجامعة بمقارنة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعة العالمية				
75	تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات اصحاب العمل				

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة الخبراء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
.1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.2	الأستاذ الدكتور احمد القطامين	إدارة تربوية	جامعة عمان المفتوحة
.3	الأستاذ الدكتور راتب السعود	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.4	الأستاذ الدكتور محمد القضاة	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.5	الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
.6	الأستاذ الدكتور محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.7	الأستاذ الدكتور بسام العمري	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.8	الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
.9	الدكتور صالح عبابنة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتورعضو هيئة التدريس المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "استراتيجية ادارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت" ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث بتطوير أداة تكونت من قسمين:

القسم الأول : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغيرات الديموغرافية (الجنس، التخصص، الرتبة الاكاديمية).

القسم الثاني : يضم(72) فقرة تتدرج تحت (7) مجالات تقيس ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يرجى التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لأن نتائج الدراسة تعتمد أساسا على آرائكم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة في القسم الثاني ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم في تحكيم فقرات هذا الاختبار .

الباحث

ناصر منصور العجمي
إدارة تربوية/الجامعة الأردنية

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- **أعضاء مؤسسات التعليم العالي التدريس**

1. الجنس: ☐ ذكر☐ أنثى

2.الرتبة الاكاديمية :☐محاضر ☐أستاذ مساعد ☐أستاذ مشارك ☐أستاذ

3. التخصص:☐انسانية☐علمية

القسم الثاني : ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	اولا: القيادة الإدارية					
1	تضع القيادات الإدارية العليا اليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها.					
2	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المادي الكافي لبرامج مراكز الجودة.					
3	توفر القيادات الإدارية العليا الدعم المعنوي الكافي لبرامج مراكز الجودة					
4	تعمل القيادات الإدارية العليا على ازالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة.					
5	تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الاداء الجامعي للتاكد من تحقيق الجودة.					
6	تستطيع القيادات الإدارية العليا تحديد درجة اسهام كل فرد في تحقيق الجودة .					
7	تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور الجامعة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه					
8	تشرك القيادات الإدارية العليا العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم في تحقيق الجودة.					

9	تطلع القيادات الإدارية العليا كافة العاملين في الجامعة على خططها الاستراتيجية لتحقيق الجودة					
10	تهيء القيادات الإدارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم، التوقعات.					
11	تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات،النظم والطرائق الموصلة الى الجودة.					
12	تعزز القيادات الإدارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارت التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج الجامعة.					
ثانيا: التخطيط الاستراتيجي للجودة						
13	توجد للجامعة اهدافاً استراتيجية واضحة ومعلنة					
14	تطور الاهداف الاستراتيجية للجامعة باستمرار					
15	توجد رسالة ورؤية،اضحة ومعلنة للجامعة					
16	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي					
17	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى الاداء الاداري					
18	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى الخدمات الطلابية					
19	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى الاداء الاكاديمي					
20	يتم تقييم جودة الخطط الاستراتيجية					
21	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الاستراتيجية في تطويرها					
22	تتاح الفرصة لجميع العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية					
23	تتوفر وحده منخصصة لتخطيط و متابعة و تنفيذ و تقييم الخطط الاستراتيجية					
24	يعمل في وحدة التخطيط الاستراتيجي أفراد ذو كفاءة عالية					
25	يتم اطلاع كافة منسوبي الجامعة على الخطة الاستراتيجية					
ثالثا: ادارة الموارد البشرية						
26	يتم استقطاب و تعيين العاملين المتميزين بالجامعة					

27	تقدم رعاية صحية وسلامة مهنية للعاملينفي الجامعة					
28	تتم تنمية و تدريب معتمد لجميع منسوبي الجامعة على كافة مستوياتهم					
29	يتم تقديم برامج تنمية و تدريب منسوبي الحامعة حسب احتياجاتهم التدريبية					
30	تتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم والتاكد من درجة استفادتهم من البرامج التدريبية					
31	يتم تقويم الاداء الوظيفي لجميع اداريي الجامعة					
32	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة					
33	تمتاز أنظمة العمل بالجامعة بالعدالة والنزاهة والشفافية					
34	يتم تبني اسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود					
35	يتم الحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تتناسب وطبيعة اعمالهم					
36	تتوفر وحدة لتنمية الموارد البشرية					
37	يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد					
رابعا: المعلومات وأدوات التحليل						
38	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الاقسام الاكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها					
39	تتمالاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقرارت الدراسية					
40	يتم استطلاع اراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة لهم					
41	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع اراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها					
42	يتم تطوير الخدمات الطلابية باستمرار					
43	يتم توفير الدعم المادي الكافي، لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب					
44	يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقرارات الدراسية أو البرامج الدراسية					

خامسا: درجة رضا العملاء						
45	توجد عمليات فعالة لتحديد احتياجات الطلاب					
46	يتم ايجاد عمليات فعالة لتحديد احتياجات سوق العمل من الخرجين					
47	تحرص الجامعة عند وضع برامجها لدارسة احتياجات سوق العمل					
48	تتم تهيئة البيئة التعليمية النشطة لتحقيق رفاهية الطلاب وضمان رضاهم					
49	يتم استطلاع اراء الخرجين و ذوي العلاقة من رجال الاعمال و غيرهم عن مستوى رضاهم عن أداء الجامعة					
50	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع راي الطلاب و الخريجين و ذوي العلاقة عن أداء الجامعة لتطوير مستوى ادائها					
51	تتم معرفة خصائص و احتياجات المستفيدين من الجامعة مستقبلا (طلاب مدارس الثانوية العامة و المعاهد المختلفة)					
52	يتم تحديد مستوى رضا الطلاب عن الجامعة و مقارنتها بمستوى رضا الطلاب عن الجامعات المنافسة					
53	تحرص الجامعة على استفادة غير الخرجين من خدماتها المقدمة ك (المكتبة و قاعات البحث)					
سادسا: تأكيد جودة المنتجات والخدمات						
54	يتم استطلاع ارآء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة والخريجين					
55	استطلاع اراء المتخرجين لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة					
56	يتم استطلاع ارآء الأفراد المهتمين بالتعليم العالي لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس درجة اداء الجامعة					
57	يتم استطلاع ارآء اعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة					
58	يتم استطلاع ارآء القيادات الجامعية لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس مستوى اداء الجامعة					
59	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لتعزيز عملية صنع القرار					

60	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لرفع مستوى الأداء الاداري					
61	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لرفع مستوى الاداء الاكاديمي					
62	تتم الاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها من تقييم اداء الجامعة لرفع مستوى البحث العلمي					
63	تتوفر البيانات و المعلومات المتعلقة بمستوى اداء الجامعة عن طريق شبكة الانترنت.					
سابعا: نتائج الأعمال						
64	توجد معايير دقيقة و معلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب					
65	يتم استطلاع اراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي					
66	يتم استطلاع اراء رجال الاعمال نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم					
67	تفيد البيانات و المعلومات المعلنة عن الجامعة امكانياتها لتخرج كفاءات قادرة على العمل و النجاح في سوق العمل .					
68	تهتم الجامعة بجودة الانتاج العلمي لأعضاء هئية التدريس وطلاب الدراسات العليا					
69	تتم تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب					
70	توجد الية لتحديد درجة تحقيق الجامعة لاهدافها التي تؤهلها للتميز					
71	تهتم الجامعة بمقارنة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعة العالمية					
72	تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات اصحاب العمل					

ملحق رقم (4)

أسماء الأساتذة الخبراء المحكمين للاستراتيجية المقترحة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
.1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.2	الأستاذ الدكتور أيمن العمري	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
.3	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.4	الأستاذ الدكتور محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الاردنية
.5	الدكتور خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.6	الدكتور عبد السلام العبادي	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

A PROPOSED ADMINISTRATIVE STRATEGY FOR THE APPLICATION OF EXCELLENCE STANDARDS ACCORDING TO BALDIRIJ INSTITUTIONS IN THE HIGHER EDUCATION IN KUWAIT

By

Nasser Mansour Al-Ajmi

Supervisor

Dr. Abdel Fattah Khleifat, Prof

ABSTRACT

The aim of this study is to propose an administrative strategy A proposed Administrative Strategy for the Application of excellence standards according to Baldirij institutions in the Higher Education in Kuwait. The study society consists of all the faculty members in the Kuwaiti higher education institutions (2863) Is a member of higher education institutions.

The questionnaire was used to collect data، consisting of (72) paragraphs divided into seven areas: leadership، information and analysis tools، strategic planning for quality، development and management of human resources، quality assurance of products and services، business results and customer satisfaction. According to the results of a study to the reality of the application of standards of excellence according to the standards Baldrig in higher education institutions in Kuwait from the point of view of faculty members in these universities، the results showed that the Kuwaiti universities apply the standards of excellence according to the criteria Baldrig high، and the results indicated that there are no significant differences ($\alpha = 0.05$) due to variable years of experience. In the light of these results، the researcher developed a proposed educational management strategy for the standards of excellence according to Baldrig standards، The researcher presented a set of recommendations، the most important of which is the dissemination of the culture of quality and excellence by the degree of faculty members، administrators، students in Kuwaiti universities and work on the development of training programs on quality And the excellence of the deans of the faculties and heads of departments and administrative departments in the Kuwaiti universities to develop their skills and managerial abilities.

Keywords: strategy، Baldirij institutions، standards of excellence